



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

PROPOSAL OF EMPLOYEES CLASSIFICATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. PETR DOBRÝ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Dobrý Petr, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh hodnocení zaměstnanců**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Emloyes Classification**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.
- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- BĚHOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 12.05.2010

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v restauraci KFC. Práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a vymezuje všechny základní pojmy. Praktická část se dále dělí na analytickou, v níž najdeme informace o společnosti AmRest spol. s r.o. a návrhovou, která se zabývá dalšími možnostmi motivace a implementaci nové motivační metody.

## **Klíčová slova**

vzdělávání, zaměstnanec, pohovor, lidské zdroje, hodnocení, odměňování, uchazeč, získávání pracovníků, výběr pracovníků

## **Abstract**

Master's thesis solves the question of human resource management in the KFC restaurant. My thesis has two main parts. The first is desk study with fundamental terms. Practical part forks on first analysis part, where you can find information about the company, and second concept part, which considers about next motivation possibilities and implementation of new motivation method.

## **Keywords**

education, employee, interview, human resources, classification, remuneration, expectant, labour recruitment, labour selection

## **Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690**

DOBRÝ, P. *Návrh hodnocení zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 101 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Roberta Zicha, Ph. D. a uvedl v seznamu literatury veškerou použitou literaturu a další zdroje.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Brně dne 25. května 2010

Bc. Petr DOBRÝ

## Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za cenné rady a pomoc při tvorbě bakalářské práce. Děkuji také firmě American restaurants, s. r. o. za spolupráci a ochotu při poskytování potřebných informací.

© Bc. Petr Dobrý, 2010.

*Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.*

# Obsah

<b>Obsah .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíle a metody .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Historie řízení lidských zdrojů .....	13
3.2 Styl řízení obecně .....	14
3.2.1 Typologie stylů a jejich vlastnosti .....	15
3.2.2 Individuální styl řízení .....	16
3.3 Styly vedení lidí .....	17
3.4 Týmová práce .....	20
3.5 Zpětná vazba – „Feedback“ .....	21
3.6 Rozvoj pracovníků .....	22
3.7 Motivace pracovníků .....	23
3.7.1 Maslowa hierarchie potřeb .....	24
3.7.2 Řešení lidských potřeb dle Clayтона Alderfera .....	25
3.7.3 Motivační program .....	26
3.7.4 Demotivování lidé .....	30
3.8 Hodnocení pracovního výkonu .....	31
3.9 Principy odměňování .....	33
3.9.1 Zaměstnanecké benefity .....	35
<b>4 Analýza současného stavu .....</b>	<b>37</b>
4.1 Základní informace a historie zvolené firmy .....	38
4.1.1 Organizační struktura .....	40
4.2 Zaměstnanci .....	45
4.2.1 Trénink .....	45
4.3 Zákazníci .....	46
4.3.1 CHAMPS .....	47
4.3.2 Klíčové hodnoty .....	48
4.4 Program odměn a ocenění v AmRestu .....	50
4.5 Mapa práce .....	53
4.5.1 Mapa práce zaměstnance obsluhy zákazníka KFC .....	53
4.5.2 Mapa práce zaměstnance kuchyně .....	55
4.5.3 Mapa práce manažera restaurace .....	57



4.6	Hodnocení zaměstnanců.....	59
4.6.1	Stávající hodnocení zaměstnanců společnosti .....	60
4.6.2	Stávající půlroční hodnocení crew společnosti.....	61
4.6.3	Stávající hodnocení managementu společnosti .....	63
4.6.4	Stávající půlroční hodnocení managementu restaurací .....	64
4.7	Shrnutí analýzy současného stavu.....	67
<b>5</b>	<b>Návrhy.....</b>	<b>68</b>
5.1.	Návrh hodnocení crew společnosti .....	69
5.2.	Návrh hodnocení managementu restaurací .....	73
5.2.1	Výplata bonusů managementu restaurací .....	76
5.3	Předpoklady realizace .....	77
5.4	Zhodnocení nákladů a přínosů .....	80
5.4.1	Náklady.....	80
5.4.2	Přínosy .....	81
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Použitá a doporučená literatura .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a používaných výrazů .....</b>	<b>87</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>89</b>

# 1 Úvod

Téma své diplomové práce jsem si velice pečlivě vybíral. Chtěl jsem, aby mě práce bavila, aby mi něco dala, abych mohl použít znalosti získané dosavadním studiem. Dále jsem chtěl, aby práce měla nějaký význam, aby k něčemu vedla, aby došlo k propojení teorie s praxí. Rozhodl jsem se psát o společnosti American restaurants, s.r.o., kde jsem jako středoškolák začínal.

Každá organizace je plně závislá na činnosti lidí, kteří v ní nebo pro ni pracují. Její výkonnost, obrat, rozhodování, vše činí lidé. V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije.

Motivace a ohodnocování zaměstnanců, zejména těch kvalitních pracovníků, se stane strategickou záležitostí nejen v samotné personální práci, ale v procesu řízení firem vůbec. Zatím se tak ještě všude neděje. A co více, existuje spousta příkladů od nás i ze zahraničí, že pokud jde o pojetí rozvoje lidských zdrojů jakožto strategického nástroje managementu, pak o tom většina firem spíše jen mluví, než aby to v praxi uplatňovala. A je doslova ironií, že v ekonomice, kde dnes dominuje informační technologie, stále ještě většina personalistických útvarů využívá tento mocný nástroj převážně jen k obhospodařování programů finančních odměn a prémie nebo k údržbě osobních údajů o zaměstnancích, přičemž to hlavní - tedy nasazení této IT ke skutečnému řízení lidských zdrojů - zůstává opomíjeno.

Tato diplomová práce je zaměřena na oblast motivačního programu společnosti American restaurants s.r.o. a konkrétně zjišťuje, zda je vhodné změnit motivační program společnosti z nyní přidělovaných fixních benefitů na benefity pomocí jiného systému. Samostatná práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První z nich se věnuje všeobecně známým motivačním a stimulačním faktorům a nejznámějším teoriím, které tyto faktory popisují. Kromě Maslowovy hierarchie lidských potřeb, a jiných podstatných teorií je zde část kapitoly věnována také popisu principu fungování

systemu. V teoretické části může čtenář najít odpověď na otázku co je to řízení lidských zdrojů, jeho vývoj a jednotlivé styly, motiv, motivace, management, jaký význam má kvalitní personální management ve firmě, jak správně motivovat zaměstnance. Podkapitolu týkající se motivace jsem se snažil podrobněji rozpracovat tak, aby každý, kdo s lidmi pracuje, zde našel návod na to, jak s lidmi jednat, jak je motivovat a na co si dát pozor. Druhá část práce je věnována analýze společnosti American restaurants, s.r.o. V práci analyzuji zejména ty faktory, které přímo souvisí se zavedením a využitím systému. Ve třetí části této práce jsou potom uvedeny návrhy a doporučení při zavádění systému do praxe.

## 2 Cíle a metody

Cílem diplomové práce je navrhnout systém hodnocení zaměstnanců jak běžného provozu, tak i v managementu ve společnosti American restaurants, s.r.o., který by zaměstnance motivoval k vyšším výkonům.

Společnost by si nejen získala a udržela kvalifikované zaměstnance, ale zkvalitnila by své služby a posílila by kulturu firmy.

Za stěžejní metodu považuji rozbor současného stavu hodnocení zaměstnanců, vyhledání nedostatků a příležitosti pro zlepšení. Následné návrhy prodiskutuji s osobami z personálního oddělení na centrále v Praze a následně aplikuji do praxe v Jihomoravském kraji.

<b>Časový harmonogram tvorby mé diplomové práce</b>	<b>Termíny</b>
<i>Studie k diplomové práci</i>	<i>do 15. 11. 2009</i>
<i>Návštěva centrály v Praze</i>	<i>2.12. - 6. 12. 2009</i>
<i>Rešerše literatury</i>	<i>do 28. 1. 2009</i>
<i>Analýza hodnocení zaměstnanců firmy</i>	<i>do 15. 2. 2010</i>
<i>Teoretická část práce</i>	<i>do 15. 3. 2010</i>
<i>Praktická část práce</i>	<i>do 10. 4. 2010</i>
<i>Definitivní verze textu</i>	<i>do 20. 5. 2010</i>

*Tabulka 1: Časový harmonogram tvorby diplomové práce*

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Historie řízení lidských zdrojů

Armstrong (2) vývoj řízení lidských zdrojů uspořádal do následujících šesti etap:

✓ **Péče o zaměstnance (hlavně 20. léta)**

Jedním z prvních projevů péče o zaměstnance je budování kantýn. V průběhu 1. světové války se poprvé objevují v muničních továrnách pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance.

✓ **Personální administrativa (30. léta)**

V tomto období se personální práce orientuje zejména na administrativní činnosti, jako jsou získávání pracovníků, jejich základní výcvik a vedení evidence.

✓ **Personální řízení – fáze rozvoje (40. a 50. léta)**

V tomto období se rozsah personálních služeb ještě více rozšiřuje; k získávání a evidenci pracovníků přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů. Přes zvýšenou pravomoc a odpovědnost personálních pracovníků zůstala však jejich činnost převážně na taktické a operativní úrovni.

✓ **Personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta)**

V tomto období podstatným způsobem přibývají další personální činnosti. Jedná se především o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil. Daleko propracovanější jsou také techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků. V systému hodnocení pracovníků se poprvé využívá i řízení podle cílů. Využívají se také poznatky z psychologie a sociologie práce, dochází k uplatňování programů organizace rozvoje a obohacování práce; velká důležitost pro zdravý rozvoj podniku se přisuzuje kolektivním pracovním vztahům. Personální ředitelé se dostávají do užšího vedení podniku, i když s velmi omezenými pravomocemi.

✓ **Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta)**

Zde jde hlavně o rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů; tedy jeho integraci se strategií firmy. Personální řízení se více orientuje směrem k podnikání a k managementu. V tomto období dochází k rozvoji systému řízení výkonu; odměňování podle výkonu je hlavní motivační silou. Tato filozofie řízení lidských zdrojů spolu se strukturálními změnami v hospodářství vedla ke snížení významu odborů.

✓ **Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta)**

V tomto období se více oceňuje týmová práce oproti dřívějšímu individualismu, dochází k posilování pravomocí a k nepřetržitému rozvoji v „učících se organizacích“, roste orientace na komplexní řízení jakosti. Propracovává se řízení kultury, řízení výkonu a odměňování. V oblasti hodnocení pracovníků se stále více hovoří o kompetencích (schopnostech). Více se využívá služeb zabezpečovaných externími organizacemi, např. v oblasti vyhledávání pracovníků a vzdělávání.

## **3.2 Styl řízení obecně**

Stylem řízení rozumíme způsob práce či činnosti manažera určitými postupy, které vedou dosažení předem definovaných cílů. Styl řízení je velice důležitým aspektem práce každého manažera, jelikož manažer se ve své práci setkává s řadou různorodých situací, které si žádají správný postup při řešení této situace. Aby určitý problém postupoval do správného konečného řešení, je nutné zapojení podřízených pracovníků. Právě vztah mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky určí, jak úspěšně bude problém vyřešen. Manažer tak dostává možnost volit takový přístup, že rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených nebo naopak volí přístup více spjatý s podřízenými a konečné řešení s nimi konzultuje. Problémy se kterými se manažeři potýkají, jsou mnohdy různého rozsahu a problematičnosti a tudíž vedoucí nemůže použít jeden vzorec rozhodování. Většina manažerských rozhodnutí je ale takového charakteru, kdy manažer má možnost volby způsobu rozhodnutí. Za určitých zvláštních situací se manažer nemůže vybrat způsob rozhodování. Jedna se například o řešení problému v časové tísni, kdy manažer je nucen udělat okamžitá rozhodnutí, která povedou k řešení problému.

### 3.2.1 Typologie stylů a jejich vlastnosti

Zhruba v polovině šedesátých let přišel Rensis Likert, profesor University of Michigan, s členěním manažerských stylů, které rozdělil do čtyř skupin.

- ✓ **Autoritativní styl** - jedná se o přímé určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí uskutečňuje manažer. Do procesu rozhodování manažerovi podřízení pracovníci nemají možnost se zapojit. Manažer se ani nesnaží vytvořit pro své podřízené prostředí, ve kterém by se navazovala důvěra. Pro tento styl je též typický strohý, formální způsob jednání s podřízenými.
- ✓ **Benevolentní styl** – často též benevolentní autoritativní styl. Situace kdy je vedoucí autoritativní, ale snaží se udělat pro své podřízené partnerské prostředí. Při motivaci svých podřízených používá metodu cukru a biče. Svým pracovníkům důvěřuje a mnohdy se na ně při rozhodování obrací.
- ✓ **Konzultativní styl** – Při tomto způsobu rozhodování je podporována obousměrná komunikace, ale základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Při motivaci pracovníků je použito hlavně pozitivních nástrojů, odměn. Tresty a postihy jsou použity v menší míře. V mnoha případech manažer zohledňuje názory a myšlenky svých podřízených.
- ✓ **Participativní styl** – manažer podporuje aktivní zapojení svých podřízených spolupracovníků do procesu rozhodování. Podřízení mají plnou důvěru svého nadřízeného. Manažer jim vytyčuje cíle a vytváří též příznivé klima pro jejich úspěšnou realizaci. Pracovníci mají celkovou volnost při realizaci řešení problému.

### 3.2.2 Individuální styl řízení

Je dán vnitřní a vnější stránkou vedoucího pracovníka a je dán i jeho osobností (jeho schopnostmi, temperamentem, postoji, motivací,...), podmínkami v nichž působí a zejména kolektivem a individualitami těch, jejichž řízení je jim svěřeno.

Jednotlivé typy:

- ✓ **Autokratický** – na první místo svého zájmu staví výrobní a pracovní úkoly, má snahu lidi oddělovat a nevytvářet kolektiv, rozhoduje sám, většinou ve prospěch mladých, schopných výkonu, hájí své návrhy, řešení, je nepřesvědčitelný.
- ✓ **Byrokratický** – „směrnice nade vše“, orientuje se na získání moci, zakládá si na hodnostech, titulech, postavení, řídí a kontroluje přísně, hlavně z hlediska směrnic, v konfliktech zasahuje mocí – formálnost, neoperativnost.
- ✓ **Lhostejný** – bez většího zájmu o výrobu, úkoly, výkony, lidi, nerad rozhoduje, rozhodnutí odkládá.
- ✓ **Harmonický** – vyžaduje slušnou práci za slušný plat, při řízení využívá svých podřízených, naléhá jen tolik, aby tlak byl přijatelný, ustupuje do té míry, aby zabránil uvolnění pracovní morálky, řídí pevně, ale slušně motivuje odměnami a pochvalami, konflikty se snaží řešit spravedlivě, klade důraz na neformální vztahy a komunikaci.
- ✓ **Sousedský** – vychází z předpokladu, že budeme-li pečovat o dobré vztahy a spokojenost lidí, odrazí to pozitivně na výsledcích podniku – převážně mylný plánuje pouze v hrubých rysech, má odpor ke kontrole, rozhoduje kompromisně, aby byli všichni spokojeni.
- ✓ **Týmový** – cílem je dobrá produkce při dobré morálce, plánuje za spoluúčasti lidí, určuje směr, nikoliv konkrétní cestu umí naslouchat a pozorovat, při rozhodování využívá názorů specialistů, klade důraz na rozumové rozhodování, má schopnost přijímat nová a neobvyklá rozhodnutí.



- ✓ **Poradní** – jde o rozvoj osobnosti lidí, jejich vzdělávání, utváření a rozvíjení jejich potřeb a zájmů, neuznává vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly jsou rozdělovány na základě odbornosti, při rozhodování se využívá vědecké metody práce, projevuje se sklon k jednostrannému řešení.

### 3.3 Styly vedení lidí

Je obecně známo, že dobrý manažer se nepozná ani tolik podle oborových, obchodních, ekonomických či dalších znalostí a dovedností, ale podle toho, jak umí práci rozdělit a předat jiným, jak umí pomoci druhým dojít co nejkratší cestou k cíli. Zkrátka řízení a vedení pracovníků patří k základním manažerským dovednostem. Ale pro jaký způsob vedení se jako řídící osoba rozhodnout? Být tvrdý a „pes“ nebo na to jít raději přátelsky a po dobrém? Jak poznat, jaký jsem a jaká taktika by mi vůči podřízeným, které mám, nejlépe seděla?

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení – ať již šlo o vedení firem či správních institucí – se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost.

Ve zkratce lze rozdělit vývoj názorů na vedení do několika etap, časovaných zhruba po dvaceti letech:

- ✓ V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. **Teorie rysů** stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí.
- ✓ Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným **způsobem chování**. Chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně podobné, stálé a málo se mění. Některé styly řízení – způsoby chování jsou úspěšné, ale jiné jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit.

- ✓ **Situacionalistický přístup** začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Dobrý vedoucí se teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba postupovat.
- ✓ Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané Nové vedení. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. *Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace.* (5)

Zdá se, že každý z těchto názorů doplnil předchozí o nové poznatky, že nejde o myšlenky protichůdné, ale o postupný rozvoj a upřesňování našeho poznání o optimálním přístupu k vedení pracovníků.

Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy atd. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme rysy osobnosti. Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit:

- ✓ **Schopnosti** - je to kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti (koncepční, operativní myšlení a pružnost myšlení).
- ✓ **Znalosti** – jsou to teoretické informace, kterým se lze naučit studiem (odborné znalosti, znalost managementu).
- ✓ **Dovednosti** – jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí (organizace práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednost a vyjednávání, komunikování v cizích jazycích, práce s PC).
- ✓ **Vlastnosti osobnosti** – vyjadřují stálý způsob chování člověka (asertivita, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí a důsledností, pružností).

- ✓ **Postoje** – postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem (orientace na výkon, na výsledek práce, na zákazníka, na tým, na oddanost vůči firmě, na čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám. (5)

Jsou to opravdu jen rysy osobnosti, co určuje úspěšnost vedoucího? Problémy vedoucích nevyplývají ani tolik z jejich osobních rysů, jako spíše z určitých projevů způsobu jednání. Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je.

- ✓ **Orientace na lidi** – snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- ✓ **Orientace na úkol** – úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu. (5)

Volba správného stylu řízení v závislosti na zralosti svých pracovníků.

- ✓ **Přikazování** – lidem nezralým, kteří si nevědí rady, zapracovávají se do úkolu, je třeba přikazovat – vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak se bude dělat a neustále na jejich práci dohlížet.
- ✓ **Přesvědčování** – s tím, jak si pracovník osvojuje potřebné dovednosti, měl by se měnit i přístup vedoucího. Protože po stránce pracovní již dosáhli podřízení určité úrovně dovedností, může se vedoucí více zaměřit na interpersonální stránku úkolu. Nyní již podřízení nechtějí pouze bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího, protože se v mnoha věcech dokážou orientovat. Vedoucí jim bude vysvětlovat svá rozhodnutí a získávat je pro aktivní plnění úkolu.
- ✓ **Participování** – vedoucí postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, protože ti se učí zvládat své problémy sami. Vedoucí ponechává na nich, jaký přístup k problémům zvolí a mnohé věci rozhoduje společně s nimi.

- ✓ **Delegování** – pracovník vyspěl odborně i psychologicky, zvládá pracovní úkoly samostatně, bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při překonávání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem. (5)

### 3.4 Týmová práce

Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Výsledky, kterých manažer se svým týmem dosahuje, jsou pro vedení často jediným měřítkem hodnocení manažerů. Nic naplat, firmy vznikají za účelem zisku a nelze proti tomu pranic namítat. Hodnotit manažera jen podle úspěšnosti dosažených výsledků je ovšem nesprávné a značně krátkozraké. Stejně tak vztahy na pracovišti a v týmu je třeba neustále rozvíjet, navzájem se motivovat, podporovat dobrou náladu a pozitivním myšlením. To, že bude manažer se svým týmem v pravidelném kontaktu, bude s ním průběžně pracovat a vnímat potřeby jednotlivců i celého týmu, mu napomůže k rozvoji lidí a zpětně přinese vyšší výsledky. Lidé se budou díky pravidelnému hodnocení a rozvoji pravidelněji a soustavněji vzdělávat a vědět víc o novinkách a trendech v oboru. Společnost tak bude vždy krok před konkurencí. Práce s lidskými zdroji je nezbytná pro každého moderního manažera, který chce být ve svém oboru úspěšný. Jaké nástroje by měl manažer pravidelně používat pro úspěšné vedení svého týmu:

- ✓ Budovat tým, vybírat do týmu nejvhodnější lidi
- ✓ Stanovovat pro svůj tým i se svými lidmi motivační a rozvojové cíle
- ✓ Motivovat zaměstnance i celý tým k dosažení stanovených cílů
- ✓ Pomáhat zaměstnancům rozvíjet jejich slabé stránky a posilovat jejich stránky silné
- ✓ Pravidelně komunikovat s týmem a podávat všem zaměstnancům vyváženou a
- ✓ Konstruktivní zpětnou vazbu
- ✓ Odměňovat dle předem stanovených kritérií
- ✓ Vychovávat náhradníky
- ✓ Propouštět ty, kteří tým brzdí (2)

### 3.5 Zpětná vazba – „Feedback“

Často zmiňovaným problémem je nedostatečná či pokřivená komunikace, která je původcem většiny pracovních problémů a nesrovnalostí. Na vině je pravděpodobně nedostatek času, vysoké pracovní zatížení a občas i neschopnost a obava sdělit svému okolí konkrétní požadavky na jejich chování či pracovní výsledky. Ať je původ nedostatečné komunikace v čemkoli, z praxe je všeobecně známé, že tento problém trápí jak manažery, tak zaměstnance a obě strany se zde vzácně shodují.

Za zpětnou vazbu (feedback) považujeme jakoukoli komunikaci mezi manažerem a členy týmu nebo mezi členy týmu navzájem, řídící se danými zákonitostmi. Pravidelně podávaná a přijímaná zpětná vazba umožní kolegům navzájem pochopit pracovní zájmy, přání a rozvojové potřeby jednotlivců. Také ve společnosti buduje důvěru, pomáhá vylepšovat firemní atmosféru a je značnou konkurenční výhodou. Cílem podání zpětné vazby není druhého urazit a zahanbit, ale pomoci mu v řešení situace, ale také informací ze strany podřízeného, že úkol pochopil. Zpětná vazba je nutná zejména u složitých a nejednoznačných úkolů.

Zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

- ✓ ***Zpětná vazba na úrovni vnímání*** např. odpovědi „rozumím“, „ano“ si vedoucí ověřuje, že pracovník zprávu skutečně slyšel. Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že pracovník skutečně slyšel to, co slyšet měl.
- ✓ ***Zpětná vazba na úrovni kódu*** může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně. Vedoucí ho pověří přípravou výsledků jednotky za minulé čtvrtletí. Pracovník bude tři dny pracovat na podrobném dvacetistránkovém rozboru, který doprovodí množstvím grafů a tabulek. Tři dny ve skutečnosti ztratil, protože vedoucí od něho chtěl pouze napsat tužkou na kousek papíru deset nejdůležitějších ukazatelů.

## 3.6 Rozvoj pracovníků

Moderní řízení lidských zdrojů klade na vzdělávání mimořádný důraz. Chce-li být organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí se věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, protože je nutné, aby pracovníci byli připraveni pružně reagovat na změny, které přicházejí.

Ke zvyšování kvality pracovníků lze použít řady rozvojových aktivit:

- ✓ vzdělávání a sebevzdělávání – které může mít formu vědomostního učení nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností. Zaměstnavatel by neměl pouze „zařizovat“ vzdělávání svých zaměstnanců, ale měl by také vytvořit atmosféru, která by zaměstnance motivovala - vzdělávat se.
- ✓ motivování – využívání motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka,
- ✓ koučování – individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízeným, které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje,
- ✓ změn pracovní náplně – rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho schopnosti,
- ✓ změn funkce – zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka.

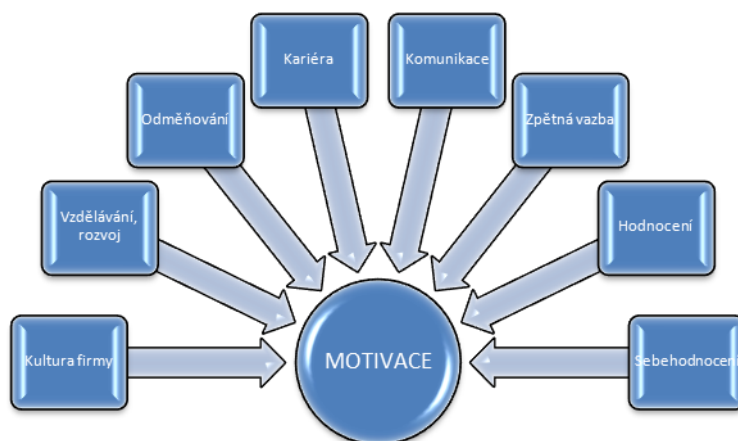
### 3.7 Motivace pracovníků

Mnozí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- ✓ Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- ✓ Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- ✓ Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- ✓ Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li to třeba?

Současné teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce. Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

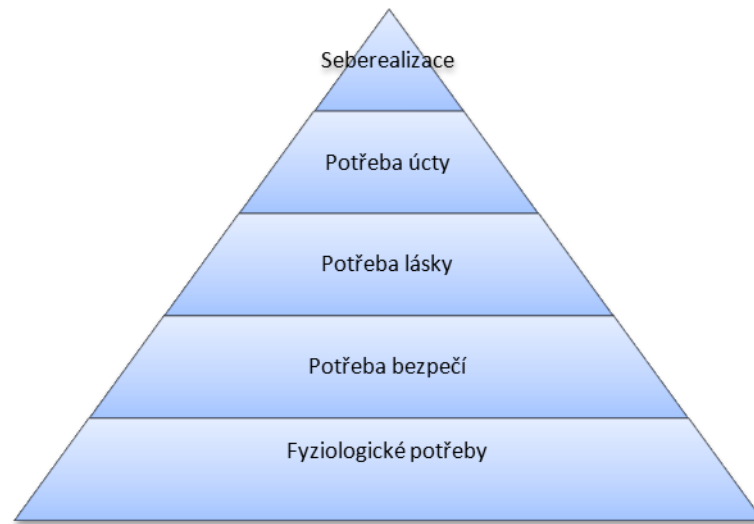
Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi se oba pojmy běžně zaměňují. Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí. (2)



Obrázek 1: Motivace zaměstnanců

### 3.7.1 Maslowa hierarchie potřeb

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému. Zaměstnanecké potřeby vycházející z Maslowovy hierarchie potřeb:



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

- ✓ **fyziologické potřeby** – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti,
- ✓ **potřeby jistoty a bezpečí** – dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti,
- ✓ **potřeba sounáležitosti** – vytváření dobrých vztahů na pracovišti, která připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.,
- ✓ **potřeba uznání a ocenění** – peníze, pochvala,
- ✓ **potřeba seberealizace** – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.



Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet. Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Pracovník je neustále motivován. (4)

### 3.7.2 Řešení lidských potřeb dle Claytona Alderfera

Aldefer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- ✓ **Potřeby existenční** – jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- ✓ **Potřeby vztahové** – zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako láska a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- ✓ **Potřeby růstové** – spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. (3)

### 3.7.3 Motivační program

#### 3.7.3.1 Účel motivačního programu

Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance a tím i na členy pracovních skupin.

Motivační program podniku:

- ✓ Usiluje o prosperitu podniku a jeho cíle
- ✓ Rozvíjí aktivity pracovníků k cílům podniku
- ✓ Využívá všech motivačních zdrojů podniku, nejen finančních
- ✓ Je diferencovaný pro různé skupiny pracovníků
- ✓ Vyžaduje znát zájmy a potřeby pracovníků
- ✓ Je srozumitelně formulován a zveřejněn.

Aby byl program kvalitní, měl by obsahovat všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité:

- ✓ Vymezení ekonomického a společenského postavení organizace
- ✓ Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace
- ✓ Zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků
- ✓ Postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn
- ✓ Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance
- ✓ Vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací.

Skupinová práce, respektive práce týmová se stává obecným trendem a proto je důležité, aby manažeři uměli pracovat se skupinami, rozumět skupinové dynamice a naučit se toho využívat k úspěchu zamýšlených změn. Při realizaci změny je nutné zaměřit se na skupiny s averzí ke změně, které představují největší hrozbu ale zároveň i jednotnou sílu změny, zvolí-li manažer správnou motivaci.

Každá změna v organizaci je významným zásahem do jejího života. Proto by se změny neměly provádět neorganizovaným a neřízeným způsobem a dokonce až v důsledku absolutní nutnosti zareagovat. Organizace by se měla na změny plánovaně připravovat, přijímat je otevřeně a snažit se z nich vytěžit maximum. Organizační změny by tedy měly mít vlastní strategii řízení změn, zaměstnanci by na ně měli být připravováni a schopni přijímat je pozitivně. Jestliže se tomu tak neděje, manažeři změny by se těchto problémů měli být schopni zbavit a svoje zaměstnance dostatečně motivovat.

Vzhledem k dnešní turbulentní době, se tato problematika stává stále aktuálnější. Žádná firma, která chce uspět na trhu, nemůže změny ve vnějším prostředí ignorovat, naopak se je učí předvídat a být vždy dále než konkurence.

### **3.7.3.2 Typy zaměstnaneckých výhod**

#### **a) Podle oblastí**

- ✓ Pracovní prostředí
- ✓ Reprodukce pracovní síly
- ✓ Zdravotní péče
- ✓ Podpora zájmových organizací
- ✓ Jiná forma péče o zaměstnance

#### **b) Podle pracovníků**

- ✓ Na všechny
- ✓ Na skupiny
- ✓ Na jednotlivce

#### **c) Podle možnosti získání**

- ✓ Volitelné/výběrové
- ✓ Statusové (podle pozic, statusu)
- ✓ Podle výkonnosti nebo jiných kritérií

#### **d) Podle „výhodnosti“**

- ✓ Daňově optimální benefity – obsahuje všechny tři základní požadavky:
  - osvobození benefitu od daně z příjmů fyzických osob
  - zahrnutí benefitu do daňově uznatelných nákladů
- vyjmutí z vyměřovacího základu na pojistné
- ✓ Daňově přijatelné – obsahuje alespoň jeden ze tří základních požadavků (viz uvedených výše)
- ✓ Daňově nevýhodné – neobsahuje základní požadavky (viz. Uvedených výše)

#### **e) Podle termínu poskytnutí**

- ✓ Od začátku pracovního poměru
- ✓ Po zkušební době

#### **3.7.3.3 Stavba motivačního programu**

Motivační program by se měl sestávat z následujících osmi bodů:

1. Definovat cílovou skupinu, zaměřit se na správné lidi
  - ✓ Kde se cílová skupina nachází
  - ✓ jakou skupinu se jedná (prodejci, distributoři, dělníci, ...)
  - ✓ Zda se členové cílové skupiny znají
2. Zadat cíl
  - ✓ Mnoho cílů je na škodu
  - ✓ Potřeba naplánovat reálný cíl
3. Sestavit rozpočet
  - ✓ Fixní rozpočet – účastník dosáhne cíle a dostane poukázku v určité hodnotě
  - ✓ Otevřený rozpočet – dovolí účastníkům získat body za každou prodanou/koupenou jednotku

#### 4. Strukturovat motivační program

- ✓ Program s uzavřeným koncem – dovoluje jen určitý počet lidí, aby dostali odměny; určitý počet nejlepších účastníků dostane odměny; je méně motivující
- ✓ Program s otevřeným koncem – dovoluje všem účastníkům, kteří dosáhnou určitého cíle, aby dostali odměnu
- ✓ Úrovnový program – nabízí odměny na různých výkonnostních úrovních; lépe přiměje lidi, aby se účastnili po celé období programu

#### 5. Vybrat způsob čerpání benefitů

#### 6. Komunikovat motivačním programem

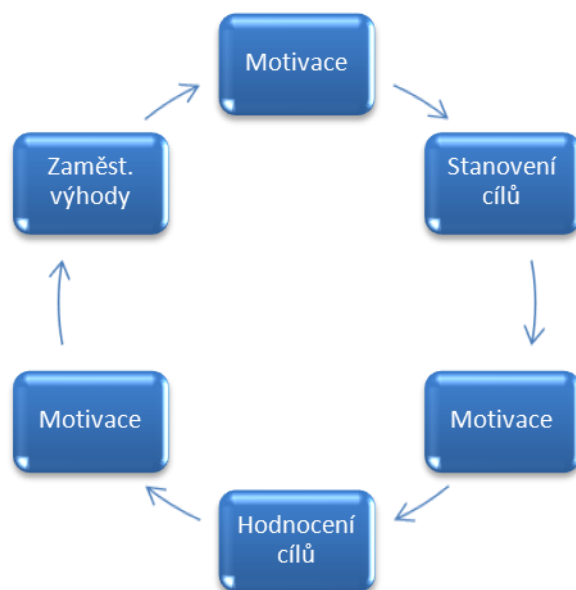
- ✓ Trasér
- ✓ Zahájení
- ✓ Oznámení
- ✓ Pravidelná komunikace
- ✓ Závěrečný dopis

#### 7. Sledovat program

#### 8. Zhodnotit výsledky



*Obrázek 3: Proces tvorby motivačního programu*



*Obrázek 4: Cíle, motivace, odměňování, zaměstnanecké výhody*

### 3.7.4 Demotivovaní lidé

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- ✓ zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizme),
- ✓ vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- ✓ shledají náhradní cíle (sublimace),
- ✓ sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- ✓ vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků:

- ✓ nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- ✓ nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- ✓ chaos nebo špatná organizace práce,
- ✓ nespravedlivé odměňování,
- ✓ hrubé jednání nebo zesměšňování,
- ✓ pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- ✓ nezájem o nápady podřízených,
- ✓ neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- ✓ přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- ✓ nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- ✓ nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

„Pokud nedokážeme lidi motivovat, alespoň bychom je neměli demotivovat.“ (7)

### **3.8 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- ✓ zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- ✓ využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- ✓ navrhování a plánování personálních záloh,
- ✓ zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- ✓ motivovat pracovník k dosahování vyššího výkonu,
- ✓ zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- ✓ pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- ✓ rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- ✓ plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.)
- ✓ stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ✓ ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- ✓ pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- ✓ možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- ✓ příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

V praxi rozlišujeme pět úrovní hodnocení výkonu:

- ✓ ***Každodenní styk*** vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si vně uvědomujeme. Při hodnocení se manažeři často dopouštějí velké chyby, že zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu práce. Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků je také jedním ze základních prvků koučování.
- ✓ ***Hodnocení při dosažení výsledků*** práce. Takové hodnocení provází dlouhodobých činnosti – předání stavby nebo zakázky, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných osob.



- ✓ **Finanční hodnocení**, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde se můžeme setkat s chybami:
  - vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek,
  - vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.
  
- ✓ **Systematické hodnocení** zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je spojeno s hodnotícím rozhovorem – povinností vedoucího pohovořit s pracovníkem o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení pracovního výkonu na formulář.
  
- ✓ **Hodnocení v 360°** - pracuje nejen s názory nadřízeného, ale zachycuje také pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených zůstává anonymní, je zpracováváno pouze odborným útvarům a hodnocenému se dostává do rukou jen celkový výsledek. Smyslem takového hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, jiné závěry se nevyvozují. V některých firmách je toto hodnocení organizováno dobrovolně jako hodnocení pro odvážné vedoucí pracovníky. (2)

## 3.9 Principy odměňování

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti, jak systém odměňování, který stanovuje organizace, tak rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno. Pro motivující účinek odměňování jsou stanoveny následující principy:

- 1) ***Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.*** Má-li však působit, je třeba jasné oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, účinek se ztrácí.
- 2) ***Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci.*** Mnozí manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že je jedno, zda pracují nebo nikoliv, protože to jejich mzdu stejně neovlivní.
- 3) ***Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.*** Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti berou pohyblivou část mzdy za něco nejistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy.
- 4) ***Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.*** Podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních.
- 5) ***Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.*** Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí.
- 6) ***Včasnost odměny posiluje motivaci.*** Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší sílu než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.
- 7) ***Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.*** Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovtípí podle výše odměny, jaká je úroveň jeho výkonu. Měli by mu však vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny.
- 8) ***Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.*** Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolává v zaměstnanci pocit

viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv.(5)

### **3.9.1 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnaneckými výhodami můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody vykazují několik charakteristik:

- ✓ nejsou závislé na zásluhách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- ✓ zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- ✓ kopírují „módní trendy nebo morální zvyky,
- ✓ jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit,
- ✓ mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují
- ✓ nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabytě tak, že to vyvolává pocity nespravedlivosti,
- ✓ mohou být poskytovány na základě pracovních, kolektivních smluv či vnitřních směrnic

Druhy zaměstnaneckých výhod:

- ✓ služby spojené s výkonem pracovní činnosti – preventivní zdravotní péče,
- ✓ poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, stravovací služby,
- ✓ dopravní služby, právní poradenské a sociální konzultační služby atd.,
- ✓ výhody sociálního charakteru – penzijní připojištění, důchodové pojištění,
- ✓ zdravotní připojištění, úrazové nadstandardní pojištění, zvýhodněné půjčky pro

- ✓ získání bytu, kratší pracovní doba, prodej firemních produktů za výhodnější ceny,
- ✓ příspěvek na kulturu, sport a volný čas,
- ✓ výhody spojené s délkou zaměstnání a postavením ve firmě – služební vůz,
- ✓ mobilní telefon, PC technika, zaměstnanecké akcie.

Při výběru benefitů je třeba zohlednit tyto parametry:

- ✓ konstrukci rozpočtu na jejich pokrytí s ohledem na daňové i finanční předpisy,
- ✓ zohlednit úroveň těchto výhod u konkurence,
- ✓ stanovení pravidel a podmínek pro jejich poskytování,
- ✓ kritéria pro diferenciaci poskytování výhod jednotlivých pracovníkům.

V praxi se poslední dobou prosazuje tendence poskytovat zaměstnanecké výhody systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky, který je znám pod názvem „cafeteria systém“. Zpravidla se výhody nabízejí v určité struktuře podle jednotlivých skupin zaměstnanců, ale někdy je jeho konstrukce taková, že je stanoveno základní jádro nabídky stejné pro většinu zaměstnanců a k němu je možno volit z dalšího menu. Největší přínos cafeteria systému spočívá v tom, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké odměny za práci, popř. služby, mu mají být firmou poskytovány. (7)

## 4 Analýza současného stavu

Každá obchodní společnost je originál a na světě se nenajde nikdy úplně stejná společnost, která by byla s jinou firmou zcela totožná. Existují samozřejmě různé firmy, které se tváří a chovají jako jeden článek řetězce (např. McDonald's), ale tyto řetězce se odlišují jednou zvláštností a tou jsou lidé – její zaměstnanci, spolupracovníci a ti jsou tím výjimečným, čím se liší od ostatních společností stejného zaměření. Lidé jsou tou nejlepší zbraní, kterou můžeme útočit proti konkurenci na trhu.

**V této kapitole nastíním současný stav:**

- ✓ představím činnost společnosti a její zaměření
- ✓ popíši organizační strukturu a chod jednotlivých oddělení
- ✓ nastíním funkci CHAMPS programu a klíčových hodnot společnosti, které se hrají stěžejní úlohu při hodnocení zaměstnanců
- ✓ program odměn a ocenění
- ✓ mapu práce na jednotlivých pozicích, dle ní může nadřízený hodnotit práci zaměstnance
- ✓ stávající hodnocení zaměstnanců ve firmě
- ✓ stávající hodnocení managementu restaurací
- ✓ celkový souhrn analýzy současného stavu – zejména příležitostí pro zlepšení hodnocení zaměstnanců

## **4.1 Základní informace a historie zvolené firmy**

AmRest Holdings N. V. (AmRest) je největší nezávislý provozovatel restaurací ve střední a východní Evropě. Spravuje restaurace KFC, Pizza Hut, Burger King, Freshpoint a Rodeo Drive v Polsku, České republice, Maďarsku, Bulharsku, Srbsku a Rusku.

Na značku KFC a Pizza Hut vlastní AmRest licenci společnosti Yum! Brands Inc. Na základě dohody s Burger King Europe, společnost AmRest provozuje také restaurace Burger King Restaurants. Freshpoint a Rodeo Drive jsou vlastními značkami společnosti AmRest.

AmRest Coffee s.r.o, společnost se společnou majetkovou účastí, bude řídit každodenní provoz maloobchodních provozoven Starbucks v České republice. Značka Starbucks je na trh uváděna v souladu s dohodou o společné majetkové účasti uzavřenou mezi Starbucks Coffee Company a jejím partnerem ve společném podniku firmou AmRest Holdings N. V. Dohoda umožňuje otevření kaváren Starbucks v Polsku, České republice a Maďarsku.

Společnost AmRest je jedním z nejrychleji rostoucích provozovatelů restaurací v Evropě. Byla zařazena na 9. místo žebříčku "Top 10 nejrychleji rostoucích firem v Evropě" a na 91. místo v kategorii "Top100 gastronomických provozovatelů v Evropě" evropského hodnocení časopisu Food Service Europe & Middle East zveřejněného v prosinci 2008.

American Restaurants (zkráceně AmRest) je společností vzniklou ze spojení dvou firem Triton Restaurants Poland a American Restaurants Services Sp. z o.o., řídící restaurace Pizza Hut a KFC na území celého Polska a České republiky.

Amrest je největší nezávislou restaurační společností ve střední a východní Evropě. AmRest vlastní celkem 252 restaurací v Polsku, z toho je 52 podniků Pizza Hut, 105 restaurací KFC, 40 multibrandů tedy restaurací KFC a Pizza Hut v jednom a 55

restaurací v Česku. Dále má v Maďarsku 6 provozoven KFC a 12 provozoven Pizza Hut. Je rovněž přímým odběratelem licence od firmy YUM! Brands v Dallasu, USA. Restaurace YUM! Brands, tedy Pizza Hut® společně s KFC®, Taco Bell®, All American Food® a Long John Silver's® Rodeo Drive® tvoří nejsilnější restaurační koncern ve světě, který vlastní 32 tisíc restaurací ve více než 100 zemích světa.

AmRest se chce stát číslem 1. na restauračním trhu v Polsku a v České republice. AmRest se zavazuje vytvářet vynikající služby z operativního hlediska a svým zákazníkům nabízet vynikající jídlo s vysokou kvalitou obsluhy. Touto realizací se AmRest zároveň chce starat o rozvoj svých zaměstnanců. Nabízí jim intenzivní program vzdělávání, stipendia, každodenní pomoc a instrukce v každé fázi jejich rozvoje.

Historie společnosti v ČR:

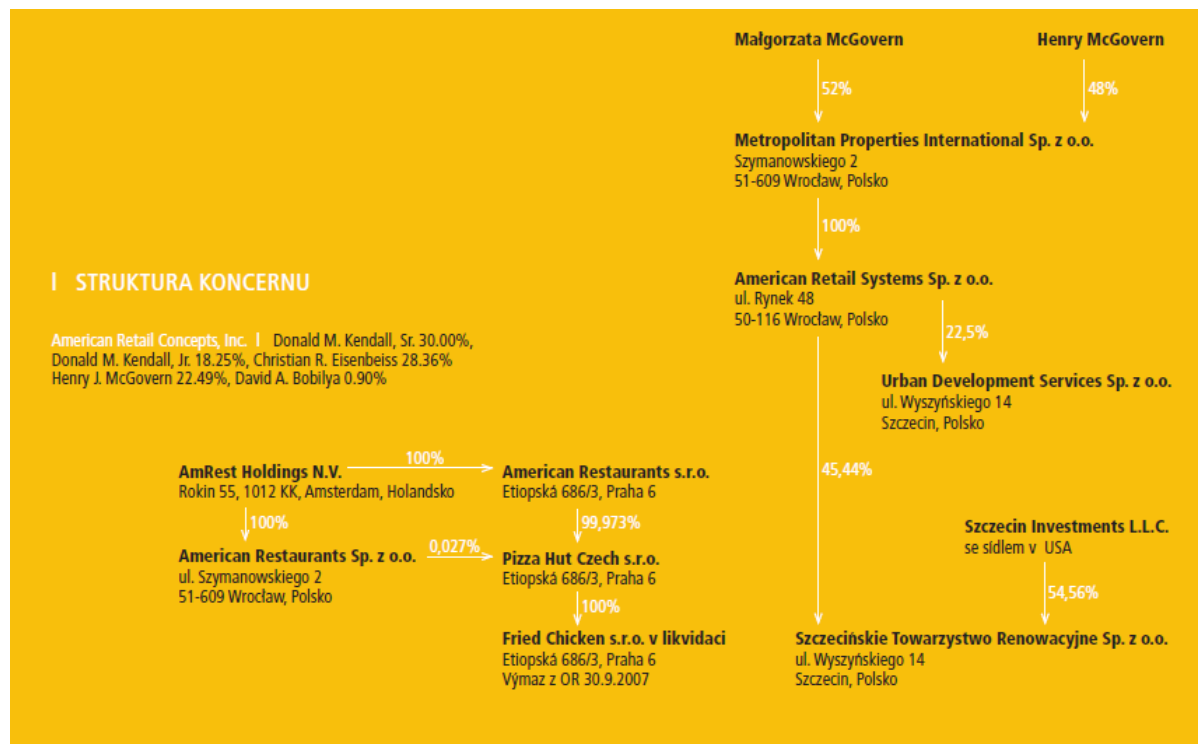
Rok	Událost v daném období
1986	Společnost PepsiCo. Kupuje síť restaurací za 840 mil. \$
1997	Vznik Tricon Restaurants International (TRI převzala společnost od PepsiCo.)
1986	Společnost PepsiCo. Kupuje síť restaurací KFC
1993	Vznik Quick Service restaurants, a.s. v ČR, pod vedením firmy PepsiCo.
1994	První restaurace KFC v České republice (ve Vodičkově ulici)
1997	Vznik Tricon International (TRI převzala společnost od PepsiCo.)
1998	American Restaurants Services (působící v záp. Polsku) kupuje síť KFC a Pizza Hut v ČR od společnosti Tricon
1999	Proběhla fúze společnosti American restaurants Services (západní Polsko + ČR) a Tricon Restaurants Poland (východní Polsko) a vzniká společnost AmRest.
2000	Byl zformován holding společnosti AmRest, jenž sloučila dohromady cca 50 restaurací KFC a 30 restaurací Pizza Hut
2001	Byla převzata společnost International Fast Food Polska Sp. z o.o. která provozovala restaurace Burger King
2005	Byly převzaty restaurace v České republice spadající pod Mikliks Food s.r.o. a restaurace ve Varšavě spadající pod společnost Spolpep Sp. z o.o.
2006	Byly započaty operace na ukrajinském a maďarském trhu

(Zdroj: DOBRÝ, P. *Návrh marketingové podpory prodeje*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. Str. 36 - 38 )

## 4.1.1 Organizační struktura

### 4.1.1.1 Struktura koncernu American restaurants

Ve společnosti AmRest pracuje téměř 5 000 lidí. Z toho kolem 500 lidí tvoří management a základní tým restaurací a cca 80 lidí jsou zaměstnání v kanceláři, kde pracují v oddělení provozu, rozvoje, HR, financí, zásobování, IT. Některá oddělení fungují na bázi externí spolupráce.

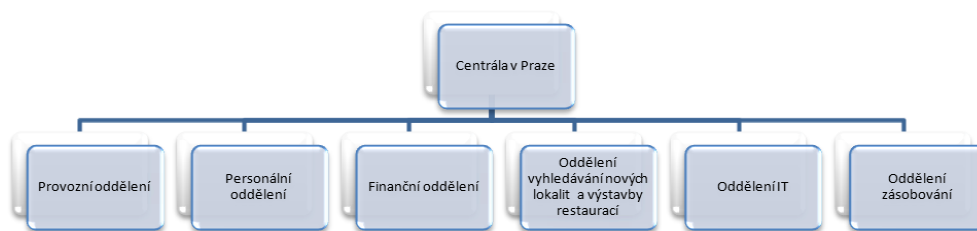


Obrázek 5: Struktura koncernu American restaurants

(Zdroj: Výroční zpráva AmRest 2008, str. 13)



#### 4.1.1.2 Organizační struktura American restaurants v ČR



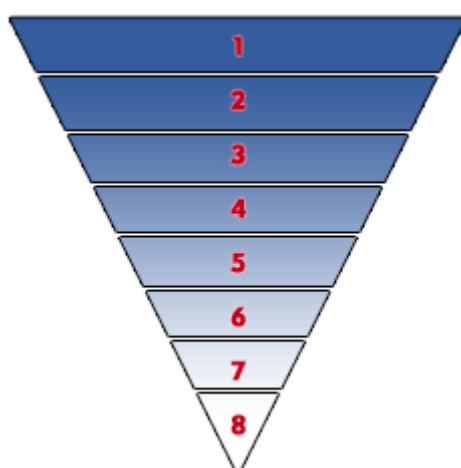
Obrázek 6: Organizační struktura

(Zdroj: Organizační struktura [online]. [cit. 12. listopadu 2009]. Dostupné z: < <http://www.kariera.kfc.cz/14695.xml>>.)

#### PROVOZNÍ ODDĚLENÍ

---

Provozní, neboli operační oddělení patří mezi nejdůležitější část společnosti. V této části je i popsána celá hierarchie firmy. Na prvním místě je zákazník – ten je pro nás nejdůležitější a naším úkolem je, aby zákazník vždy odcházel se skvělým zážitkem z návštěvy restaurace, protože právě dobrá zkušenost, zážitek způsobí to, že se k nám zákazník vrátí.



1. [Zákazník](#)
2. [Pracovník restauračního provozu](#)  
Pracovník Obsluhy Zákazníka,  
Pracovník Kuchyně
3. [Klíčový Pracovník](#)
4. [Vedoucí Směny](#)
5. [Asistent manažera](#)
6. [Generální manažer](#)
7. [Regionální manažer](#)
8. [Brand President](#)

Obrázek 7: Hierarchie společnosti v ČR

O úspěchu společnosti rozhodují lidé, kteří v ní pracují. Proto je velmi důležité zajistit pro ně pokud možno nejlepší podmínky osobního rozvoje. Jedním z nejdůležitějších úkolů firmy AmRest je vytvořit a udržet kvalifikovaný a motivovaný tým pracovníků, který by byl schopen se rychle adaptovat v měnícím se prostředí. Pro pracovníky pořádají řadu školení a tréninků, které zajišťují zvýšení úrovně jejich kvalifikace a schopností.

### **Sekce personálního oddělení:**

#### Nábor

Zabývá se vyhledáváním talentů pro firmu. Spoluvytváří politiku AmRestu v rozsahu náboru, zpracovává, implementujeme a kontroluje využití náborových procesů, připravuje a umisťuje náborové inzeráty do tisku a na internetu, spolupracuje s personálními agenturami na výběru zaměstnanců, vypracovává výběrové nástroje. Mimo to cílem náborového oddělení je prezentování AmRestu, jako atraktivního zaměstnavatele.

#### Školení

V oddělení školení profesionální trenéři podporují a vytvářejí školící programy. Zaměstnancům se nabízí školení, které vyhovují jejich rozvojovým potřebám, určeným během půlročních hodnotících rozhovorů. Program školení, se týká různých oblastí, mimo jiné řízení (pro vedoucí zaměstnance zavádění změn, zvyšování efektivity), a také personálních schopností např. schopnost prezentace.

#### Odměny, bonusy a motivační programy

Cílem je získání, udržení a motivování nejlepších zaměstnanců. Proto také zpracovává a aktualizuje politiku odměn a bonusů, aby splňovala očekávání našich zaměstnanců. Organizuje a vede procesy periodických zaměstnaneckých hodnocení.

### Účetnictví

V účetnictví se zabývá zaváděním a využíváním jednotné finančně - účetní politiky, zpracováváním bankovních výnosů, spravováním závazků, tj. provádění plateb za služby, materiál, základní prostředky, sestavování výkazů dle zákona o účetnictví a provedené úkony zanáší do účetních knih. Nejdůležitějším cílem tohoto oddělení je uzavření prodejního měsíce v průběhu sedmi dnů.

### ODDĚLENÍ ZÁSOBOVÁNÍ

---

V tomto oddělení se řídí řetěz dodávek všech produktů potřebných k fungování restaurací (potravinové produkty, obaly, oblečení, čisticí prostředky, nádobí) a monitorují se zásoby v centrálním skladu. Projednávají se ceny s dodavateli a připravují smlouvy. Kontroluje se kvalita dodávaných produktů a vyřizují se reklamace produktů. Mimo to spolupracuje s oddělením zabývajícím se rozvojem nových produktů v našich restauracích. Provádí se kalkulace a analýzy nákladů prodeje pro všechny nově zavedené produkty.

### ODDĚLENÍ VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH LOKALIT A VÝSTAVBY RESTAURACÍ

---

V oddělení vyhledávání nových lokalit a výstavby restaurací se hledá umístění pro stavbu nových restaurací a nemovitostí, ve kterých se otevírají restaurace. Stará se zde také o to, aby restaurace byly vybavené vhodným zařízením. Ve struktuře oddělení se nachází **Právní oddělení**, ve kterém se snaží o formální pořádek během rozvoje firmy. Hlídnají smlouvy, všeho druhu firemní dokumenty a poskytují poradenství všem, kteří požádají o posudek v oblasti právních aspektů činnosti AmRestu. Hlídnají také zájmy AmRestu a společností provázaných se soudy, zprostředkovávají kontakty s právní a notářskou kanceláří.



Obrázek 8: Mapa provozoven v ČR

(Zdroj: Kde nás najdeš [online]. [cit. 12. listopadu 2009]. Dostupné z:

<<http://www.kfc.cz/index.php?sec=kontakty&lang=>>)

## ODDĚLENÍ IT

---

V IT oddělení se zabývají rychlým přístupem k informacím, na kterých závisí úspěch obchodu. Starají se o to, aby všichni zaměstnanci firmy měli přístup k nejmodernější technologii a informačním systémům tak, aby práce a vzájemná komunikace probíhala bez nejmenších problémů.

## 4.2 Zaměstnanci

Společnost požaduje potřebu znalostí a dodržování klíčových hodnot, kultury a strategických cílů společnosti všemi svými zaměstnanci. Fluktuace operačních manažerů za rok 2009 byl 21%, u zaměstnanců RST 27%, u ostatních provozních zaměstnanců byla fluktuace 105%, způsobená především zaměstnáváním brigádníků z řad studentů na krátkou dobu. Dvakrát ročně probíhá hodnocení vedoucích zaměstnanců společnosti. Hodnotí se jejich přínos společnosti. Hodnocení probíhá nejen po stránce profesní, neboť společnost jde cestou budování provozní dokonalosti, ale také po stránce lidské, neboť společnost podporuje zaměstnance s pozitivní energií, kreativní, odpovědné a schopné podávat upřímnou zpětnou vazbu. Klíčové hodnoty jako je zpětná vazba, operativní dokonalost, důvěra v lidi a 360 systém zpětné vazby udělaly ze společnosti firmu, která se vyznačuje skvělými lidmi. Společnost se v roce 2008 zaměřila především na rozvoj klíčových zaměstnanců a rozvoj jejich potenciálu. Další důležitou oblastí bylo doplnění struktur společnosti a jejich stabilizace.

*(Zdroj: Výroční zpráva AmRest 2008, str. 24)*

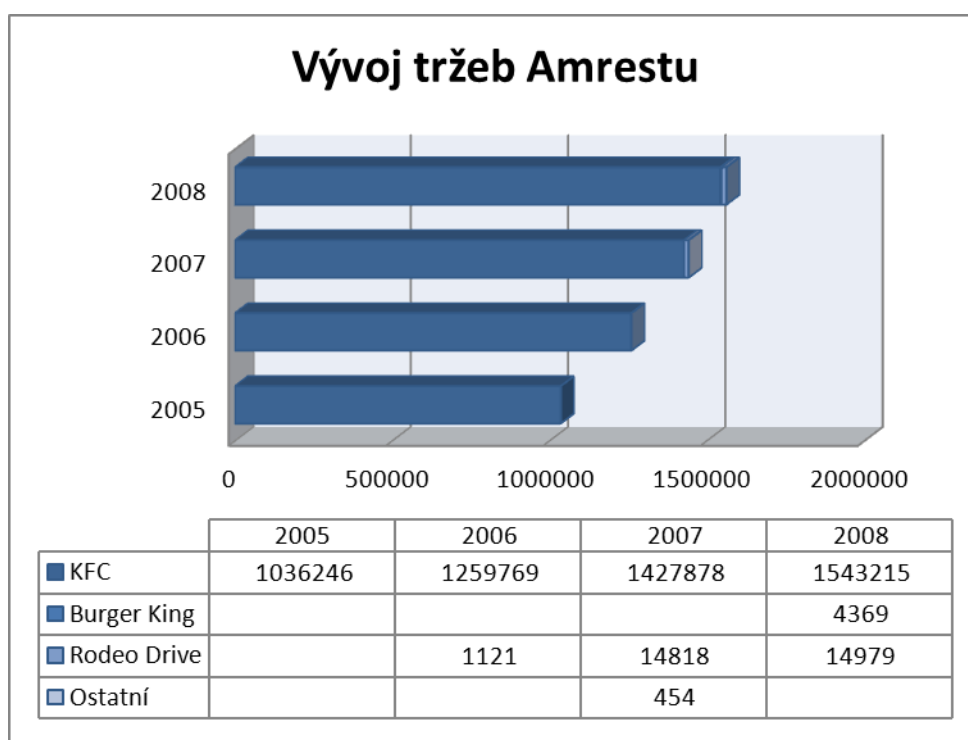
### 4.2.1 Trénink

Ve společnosti funguje systém interního povyšování. Nově vzniklé manažerské pozice se společnost snaží v maximální míře obsazovat interními kandidáty. V rámci interního povyšování existuje ucelený systém tréninku na jednotlivé pozice, kterými kandidát prochází. Společnost se významným způsobem stará o trénink nejlépe hodnocených zaměstnanců a o pracovní rozvoj všech svých zaměstnanců. Pro své nejlepší společnost pořádá AmRest university. Z témat, která se v kurzech objevují, pro ilustraci můžeme uvést „Jak vést skvělý tým“, „Úspěšná realizace“, „Marketingový rozvoj značky“ a další. V kurzech vyučují Senior manažeři celé společnosti AmRest. Každoročně se pro všechny manažery restaurací a vedoucí jednotlivých oddělení centrály a vybrané nejlepší pracovníky pořádá výjezdní zasedání LUA (Leadership University of Amrest), které je vždy perfektně připravené a je velkým přínosem pro všechny zúčastněné.

## 4.3 Zákazníci

Výrobky společnost nabízí zákazníkům prostřednictvím řetězce restaurací umístěných ve velkých městech a jejich bezprostředním okolí. Podle průzkumu společnosti 62% zákazníků KFC je ve věku 16-34 let, 26% je ve věku 35-54 let, 41% zákazníků ukončilo středoškolské vzdělání a 60% zákazníků žije ve městech nad 20.000 obyvatel.

Jelikož se společnost American restaurants chce stát nejoblíbenější sítí restaurací na světě, založila tzv. program CHAMPS.



Obrázek 9: Vývoj tržeb AmRestu v tis. Kč bez DPH

(Zdroj: Výroční zpráva AmRest 2008, str. 26)

### 4.3.1 CHAMPS

Program CHAMPS vznikl v roce 1986 po rozsáhlém průzkumu provedeném společností PepsiCo (cca 100 000 lidí). Na základě tohoto průzkumu sestavila společnost 6 oblastí, které zákazníci považují za nejdůležitější při návštěvě restaurace. Jsou to:

**C** – čistota (Cleanliness)

**H** – pohostinnost (Hospitality)

**A** – přesnost (Accuracy)

**M** – údržba (Maintance)

**P** - produkt – (Product Quality)

**S** – rychlost (Speed of Services)

Zda jsou ve všech oblastech plněna očekávání zákazníků na 100%, kontroluje ve všech restauracích jednou za časové období (periodu) tzv. tajný zákazník, který provádí CHAMPS CHECK. Jedna perioda trvá 28 dní, v roce máme 13 period. Abychom zajistili perfektní kvalitu služeb pro naše zákazníky po celou dobu trvání periody, může na restauraci kdykoliv v jejím průběhu přijít tzv. „Divoká karta“. Divoká karta je nový výsledek v dané periodě. Každou periodu se vylosuje 25% restaurací, které divokou kartu dostanou.

Za dobré výsledky jsou zaměstnanci odměněni. A to trimestrálními odměnami, pokud je průměrný výsledek CHAMPSu v restauraci minimálně 96%. Rovnice návratnosti zákazníka nám ukazuje, co rozhoduje o tom, zda se k nám zákazník vrátí.



*Obrázek 10: Rovnice návratnosti zákazníka*

*(Zdroj: Časopis pro zaměstnance „HotNews“, roč. 1, č. 8, str. 6)*

### 4.3.2 Klíčové hodnoty

Každá úspěšná expandující společnost s oblibou zavádí své filozofie. Je to směr, kterým by se měly subjekty jako firma i jako jednotlivci ubírat.

V následujících pár řádcích si nastíníme filozofii společnosti:

Je pondělí a ty máš dnes směnu na servise s kolegyní Luckou. Ráno se ti nevstávalo dobře, nesršíš dobrou náladou a ještě si děláš starosti s velkou objednávkou, která se musí připravit pro významnou firmu, právě v době špičky.

Lucka to však bere s humorem, a s velkou energií začne připravovat vše, co bude k sestavení objednávky třeba. Její dobrá nálada ti pomůže překonat prvotní obavy a už se ti nezdá vše tak černé.

Objednávka se začíná kompletovat opravdu v největší špičce, ale jelikož jste si některé věci už připravili a ostatní věci jsou tam, kde mají být, jde vše hezky od ruky.

Velkou pomocí je také manažer, který usilovně se vším pomáhá, kdykoliv mu to povinnosti dovolují.

Objednávka odjela včas. Z firmy později volali a poděkovali za rychlou, včasnou a kompletní objednávku. Také řekli, že si příště jídlo objednájí znovu ve vaší restauraci, jelikož poskytujeme služby na profesionální úrovni.

Všichni jste sice unaveni, ale hřeje vás dobrý pocit z podařené práce a také z čokolády, kterou připojil manažer jako odměnu k poděkování.

Příště se už podobných situací nezalekneš, jelikož víš, že s dobrou náladou a dobrým týmem můžeš dokázat cokoli.

Běžná situace, kterou můžete na své restauraci zažít, co říkáte? A vy stále ještě nevíte, co jsou to klíčové hodnoty?

Tak tedy:

- ✓ Firma z našeho příběhu, která si objednala jídlo, byla velmi spokojena. Zákazník je pro nás na prvním místě: „**Zaměření na zákazníka**“
- ✓ Lucka tě svou dobrou náladou psychicky podržela, manažer vám pomáhal a ještě tě čekala sladká odměna. Všichni jsme jeden tým, tedy: „**Závazek k lidem**“



- ✓ Všechny produkty a obalové materiály, potřebné k sestavení objednávky byly na svém místě, objednávka odjela včas a byla kompletní, tedy: „**Provozní dokonalost**“
- ✓ Příprava velké objednávky během špičky je velký úkol a velké úkoly jsou proto, aby se zdolávali, tedy: „**Ambiciózní cíle**“
- ✓ Veselá nálada a odhodlání Lucky přispělo k dobrému výsledku. S dobrou náladou dokážeš víc, tedy: „**Pozitivní energie**“
- ✓ Zákazník telefonoval, aby poděkoval za objednávku. Manažer poděkoval zase vám. Všichni vědí, jak pracovali, tedy: „**Zpětná vazba**“
- ✓ Nikdo z týmu nepodcenil situaci s velkou objednávkou, všichni si pomáhali a brali to vážně, tedy: „**Odpovědnost**“
- ✓ Více peněz znamená více možností, jak odměnit zaměstnance, tedy: „**Zisk**“

Zde máme 8 klíčových hodnot společnosti. Klíčové hodnoty se objevují nejen v zaměstnání, ale také v soukromém životě. Pomáhají nám zlepšovat se v tom, co děláme a překonávat překážky. Nabádají nás k odpovědnosti a k pozitivní energii.

Připomínají nám, že zákazník je nejdůležitější osobou ve firmě a také slušné a férové jednání k našim kolegům. Vždy, když už nevíte jak se zlepšit v tom co právě děláte, připomeňte si každou z klíčových hodnot, zda opravdu děláte vše, co dělat můžete.

*(Zdroj: Interní materiály – Příručka pro nové zaměstnance, str. 4)*

## 4.4 Program odměn a ocenění v AmRestu

Společnost odměňuje členy týmu následujícími způsoby:

- ✓ Vytvářením příležitostí pro přebírání odpovědnosti
- ✓ Motivačním bonusovým systémem
- ✓ Programem odměňování
- ✓ Kariérovým rozvojem
- ✓ Dobrou zábavou

### ***Odměna „Všechno je možné“***

Je cena za výjimečný pracovní výkon přesahující běžné pracovní povinnosti a očekávání.

Časový plán odměňování

Udělováno spontánně

Kdo může být oceněn?

Všichni zaměstnanci AmRestu, kteří znamenitě zvládli své pracovní úkoly, dostáli všem svým závazkům, pracovali velmi tvrdě na zdolání překážek a dosáhli „nedosažitelného“.

Kdo může udělovat ceny?

Manažerové RST, Area Coachové a GM jsou oprávněni udělovat tyto odměny. Celková hodnota, kterou může GM udělit je 6.000,- Kč/trimestr. Area Coach a RST manažer mohou udělit 17.000,- Kč/trimestr. Manažer, který cenu uděluje, stanovuje rovněž výši obnosu.

### ***Věrnostní odměny***

Lidé s dlouhodobou historií u firmy jsou důležití pro stabilitu našeho týmu.

Časový plán odměňování

Měsíčně

Kdo je odměňován?

Všichni zaměstnanci AmRestu, kteří vykonávají zaměstnání po dobu 1, 3, 5, 10 let. Zde je zahrnuta dovolená, mateřská dovolená, dlouhodobá nemocenská a vojenská služba.

Odměny

1 rok zaměstnání u AmRestu – poukázka na nákup zboží v OD Baťa v hodnotě 1.000,-.

3 roky - cestovní taška Adidas

5 let - 300\$ brutto

10 let - 1000\$ brutto

### ***CHAMPS odměny***

Odměna za 1. trimestr – poukázka v hodnotě 300,- Kč

Odměna za 2. trimestr – poukázka v hodnotě 500,- Kč

Odměna za 3. trimestr – poukázka v hodnotě 800,- Kč

### ***Nejlepší zaměstnanec měsíce/roku***

Časový plán odměňování:

Měsíčně, jednou ročně.

Kdo může být navržen na nejlepšího zaměstnance měsíce/roku?

Řadoví zaměstnanci restaurací vybraní členy manažerského týmu.

Cena

- ✓ Nejlepší zaměstnanec měsíce: dva nejlepší pracovníci z řad základního týmu každé restaurace dostanou poukázku na jídlo v hodnotě 500,- do restaurace provozované naší společností dle vlastního výběru.

- ✓ Nejlepší zaměstnanec roku: nejlepší zaměstnanec roku z každé restaurace dostane 7.000,-Kč netto.

***Doporuč kamaráda na místo v AmRestu***

Pokud osoba, kterou zaměstnanec doporučí, zůstane v týmu American Restaurants, dostane ODMĚNU:

- ✓ 3.000 Kč hrubého za doporučení pracovníka provozu
- ✓ 10.000 Kč hrubého za doporučení Vedoucího směny
- ✓ 20.000 Kč hrubého za doporučení Asistenta manažera
- ✓ 30.000 Kč hrubého za doporučení Generálního manažera

*(Zdroj: Časopis pro zaměstnance „HotNews“, roč. 2, č. 1, str. 9)*

## 4.5 Mapa práce

Mapa práce patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí ve firmách. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí - způsobilostí vykonávat činnosti spojené s danou pozicí ve firmě. Mapa práce účinně propojuje popis pracovní pozice s firemními hodnotami.

### Co přinese mapa práce:

- ✓ Získá se účinný nástroj pro výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců.
- ✓ Spolehlivější výběr nových budoucích zaměstnanců.
- ✓ Cílenější rozvoj a spravedlivější a objektivnější hodnocení stávajících zaměstnanců.
- ✓ Osvojí se jednotný jazyk, jak uvažovat ve firmě o svých zaměstnancích.
- ✓ Propojení strategie firmy (cíle, vize a hodnoty firmy) se strategií vedení lidí.

### 4.5.1 Mapa práce zaměstnance obsluhy zákazníka KFC

#### Cíl pracovní pozice

Zajistit 100% spokojenost zákazníka při návštěvě restaurace. Angažovat se v udržení a zvyšování obratu restaurace poskytováním prvotřídních služeb zákazníkům v restauraci a dodržováním Klíčových hodnot.

#### Popis pozice

Hrát roli hostitele a poradce zákazníků tak, že vytvoří přátelskou atmosféru a pohostinnost a poskytne ty nejlepší kompletní služby.

Řešit problémy zákazníka, jakmile se objeví. Udržovat restauraci a její nejbližší okolí v čistotě a pořádku.

#### Hlavní povinnosti

- ✓ Zajistit spokojenost zákazníka poskytnutím prvotřídních služeb, které jsou v souladu se standardy KFC.

- ✓ Zajistit, aby zákazník dostal kvalitní produkty.
- ✓ Dodržovat osobní hygienu a mít vždy čistý pracovní oděv.
- ✓ Vytvářet přátelskou atmosféru v týmu spolupracovníků.
- ✓ Školit nový personál v obsluze zákazníka.
- ✓ Čistit všechny prostory a povrchy v restauraci (včetně vstupu a nejbližšího okolí) a toalety.
- ✓ Udržovat v čistotě všechna zařízení a vybavení restaurace.
- ✓ Zajistit, aby veškerý personál dodržoval pravidlo FIFO.
- ✓ Starat se o zařízení restaurace, používat zařízení v souladu s předepsanými standardy.
- ✓ Dodržovat pravidla pracovní, BOZP a pravidla požární ochrany a další bezpečností opatření.
- ✓ Účastnit se crew porad.
- ✓ Převzít odpovědnost za svěřený majetek, včetně povinnosti ho vrátit nebo ho vyúčtovat ve stejné výši, a to v souladu s pravidly stanovenými v Pracovním řádu.
- ✓ Plnit pokyny nadřízeného, které se vztahují k daným povinnostem, včetně povinností odvozených ze současných potřeb restaurace.

### **Nezbytné znalosti a schopnosti**

- ✓ Seznámení se s Klíčovými hodnotami a jejich podpora vlastním přístupem k práci.
- ✓ Seznámení se s standardy a produkty KFC, BOZP pravidly a pravidly požární ochrany a s Pracovním řádem.
- ✓ Seznámení se s reklamní kampaní, která v restauraci probíhá.
- ✓ Silná orientace na zákazníky.
- ✓ Schopnost jednat s každým zákazníkem individuálně, správně poznat, co zákazník žádá a snažit se překonat jeho očekávání.
- ✓ Schopnost snadno navazovat kontakty s neznámými lidmi.
- ✓ Schopnosti účinně komunikovat a spolupracovat v týmu.
- ✓ Schopnosti řešit problémy zákazníků v jejich prospěch

## **Kontakty**

Vnější: zákazníci, dodavatelé, pracovníci kontrolních úřadů.

Vnitřní: management, spolupracovníci.

## **4.5.2 Mapa práce zaměstnance kuchyně**

### **Cíl pracovní pozice**

Zajistit 100% spokojenost zákazníka při návštěvě restaurace. Angažovat se v udržení a zvyšování obrátu restaurace přípravou prvotřídních produktů a dodržovat Klíčové hodnoty.

### **Popis pozice**

Plnit všechny úkoly spojené s přípravou produktů, pomáhat zlepšovat pracovní výkon v restauraci spoluprací s personálem obsluhy zákazníka a udržovat restauraci a nejbližší okolí v čistotě a pořádku.

### **Hlavní povinnosti**

- ✓ Připravovat prvotřídní produkty v souladu se standardy KFC.
- ✓ Zajistit vždy dostatečné zásoby produktů.
- ✓ Dodržovat osobní hygienu a mít vždy čistý pracovní oděv.
- ✓ Vytvářet přátelskou atmosféru v týmu spolupracovníků.
- ✓ Dodržovat termíny spotřeby všech produktů a surovin
- ✓ Dodržovat správný postup při přípravě produktů.
- ✓ Zajistit, aby nádobí, na kterém jsou produkty servírovány, bylo vždy čisté.
- ✓ Udržovat pořádek ve společných prostorech a prostoru pro zákazníky
- ✓ Udržovat záznamy o správné přípravě těst.
- ✓ Přijímat dodávky v souladu se stanovenými standardy.
- ✓ Starat se o zařízení restaurace, používat zařízení a přístroje v souladu se stanovenými standardy.
- ✓ Zajistit, aby všechny přístroje byly zapínány a vypínány ve vhodnou dobu.
- ✓ Účastnit se, jako svědek, kontroly skladu.

- ✓ Dodržovat pravidla pracovní, BOZP a pravidla požární ochrany a další bezpečností opatření.
- ✓ Účastnit se crew porad.
- ✓ Převzít zodpovědnost za svěřený majetek, včetně povinnosti ho vrátit nebo ho vyúčtovat ve stejné výši, a to v souladu s pravidly stanovenými v Pracovním řádu.
- ✓ Plnit pokyny nadřízeného, které se vztahují k daným povinnostem, včetně povinností odvozených ze současných potřeb restaurace.
- ✓ Využívat nástroje a plánování produkce.

### **Nezbytné znalosti a schopnosti**

- ✓ Seznámení se s Klíčovými hodnotami a jejich podpora vlastním přístupem k práci.
- ✓ Seznámení se standardy a produkty KFC, s BOZP pravidly a pravidly požární ochrany a s Pracovním řádem.
- ✓ Silná orientace na zákazníky.
- ✓ Schopnost připravit prvotřídní pokrmy v daném čase.
- ✓ Schopnost účinně spolupracovat v týmu.
- ✓ Schopnost sebeorganizace.

### **Kontakty**

Vnější: zákazníci, dodavatelé, personál úřadů státní inspekce.

Vnitřní: management, spolupracovníci.



### 4.5.3 Mapa práce manažera restaurace

#### Účel funkce

„Vlastník restaurace“: Úplná provozní a finanční zodpovědnost za jednotlivou restauraci, má za úkol dosahování cílů Ročního provozního plánu a dalších cílů skrze úspěšný management v souladu s klíčovými hodnotami.

#### Popis činnosti

Jako vyslanec jedinečné firemní kultury společnosti AmRest zaměřené na zákazníky „Customermania“, beze zbytku naplňuje potřeby zákazníků a zajišťuje, že se zákazníkům dostává vynikajících výrobků a služeb prostřednictvím průběžného vzdělávání a vzorového jednání rozvíjejícího přístup a chování zaměstnanců restaurace. Zajišťuje celkové vedení, uznává a motivuje členy týmu a školí je v zájmu dosahování vynikajících provozních výsledků.

Jedná jako vlastník usilující o dosažení obchodních cílů. Přebírá zodpovědnost za zajištění naplnění obchodních cílů. Rozumí klíčovým hnacím silám obchodu a využívá tyto znalosti k podpoře prodeje a dosahování cílových marží.

#### Zásadní zodpovědnosti:

- ✓ Podporovat kulturu zaměřenou na zákazníka vystupováním jako vzor při řešení významných zákaznických otázek a vzdělávání managementu i řadových zaměstnanců restauraci, dosahování a překračování standardů služeb zákazníkům. Zajišťovat 100% spokojenost zákazníků ve všech oblastech hodnocení CHAMPS. Vést členy týmu v rámci „Customermania“. Určovat příčiny stížností zákazníků a okamžitě je odstraňovat.
- ✓ Využívat nástroje zpětné vazby od zákazníků (ACCS) a techniky v rozhodování a zlepšování výsledků restaurací. Zvyšovat meziroční prodeje: Zajišťovat úplné a včasné naplňování firemních marketingových programů. Vytvářet inovativní místní marketingové kampaně v rámci přidělených rozpočtů.
- ✓ Zvládat pětiminutový vesmír za účelem překonání prodejů McDonald's.
- ✓ Tvořit a naplňovat AOP pro danou restauraci. Pravidelně analyzovat prodeje, pracovní výkony, inventář, a kontrolovatelné položky a přijímat konkrétní nápravná opatření k dosažení nebo překonání marží, restauračního profitu a cash

flow podle AOP. Školit a dohlížet na podřízené (zejména zástupce manažera a vedoucí směn) ohledně plnění finanční analýzy a ziskovosti.

- ✓ Řešit finanční záležitosti na úrovni restaurace s Area Coachem a dalšími odděleními RST.
- ✓ Budovat systematizaci v restauraci za účelem vedení provozně dokonalé restaurace. Účast při tvorbě DOS+ plánů a jejich naplňování.
- ✓ Zajistit údržbu zařízení a vybavení plněním požadavků norem.
- ✓ Zodpovědnost za budování týmu lidí světové úrovně přes výběr, trénink a coaching.
- ✓ Vyhledávat potenciální řadové zaměstnance, vést pohovory podle náborového procesu pro crew a zaměstnávat je v souladu s politikou zaměstnávání; provádět hodnocení výkonnosti, přijímat disciplinární opatření, motivovat, školit a koučovat.
- ✓ Zajišťovat bezpečné a motivující pracovní prostředí, ve kterém jsou lidé podporováni ve zdokonalování vlastních schopností.

#### **Požadované znalosti a schopnosti**

- ✓ 2-3 roky pracovních zkušeností ve vedoucí pozici buďto z firmy řetězcového typu nebo z podobného typu podnikání
- ✓ Základní znalost matematiky, obchodního podnikání a ekonomických znalostí
- ✓ Základní znalosti ovládání počítače
- ✓ Silné analytické schopnosti
- ✓ Silné schopnosti přijmout rozhodnutí
- ✓ Dobré schopnosti písemného/ústního projevu
- ✓ Silné schopnosti v mezilidských vztazích a při řešení sporů
- ✓ Soulad chování s našimi Klíčovými hodnotami

#### **Komunikace**

- ✓ Vnější: zákazníci, úřady, dodavatelé
- ✓ Vnitřní: všechna oddělení

## 4.6 Hodnocení zaměstnanců

### Co je cílem

- ✓ Shrnout výsledky práce
- ✓ Plánování rozvoje
- ✓ Odměňování
- ✓ Stimulace otevřené komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným

### Pro zaměstnance:

- ✓ Zpětná vazba na výsledky a kvalitu práce
- ✓ Informace o očekáváníích a směřování jejich rozvoje
- ✓ Pochvala za úspěchy a motivace k práci v oblastech, ve kterých se musí zlepšit
- ✓ Upevňování komunikace s nadřízeným – příležitost si promluvit o práci, očekáváníích, ambicích a rozvoji.

### Pro nadřízené:

- ✓ Možnost shrnout výsledky práce jejich podřízených.
- ✓ Nabídka pomoci s plánováním práce a rozvoje zaměstnance.
- ✓ Možnost určit zaměstnance, kteří dosáhli nejlepších výsledků (převýšili očekáváníí) a kteří by se potřebovali zlepšit.
- ✓ Zajištění jasných kritérií rozhodování týkající se odměňování, přesunu nebo vyhození zaměstnance.
- ✓ Šance motivovat a inspirovat zaměstnance.
- ✓ Upevňovat komunikaci s podřízenými – příležitost si popovídat o práci, o tom, co se očekává, o co zaměstnanec usiluje a jak se rozvíjí.

### Pro společnost:

- ✓ Zajištění toho, že budou dosaženy cíle společnosti; posílení efektivity práce.
- ✓ Posílení motivace mezi zaměstnanci tím, že pracovní výsledky budou po zásluze odměňovány.
- ✓ Rozpoznání potenciálu a plánování rozvojových aktivit.

### 4.6.1 Stávající hodnocení zaměstnanců společnosti

Každý zaměstnanec za řad crew má nárok na mzdu, které odpovídá dané pozici viz. tabulka:

Název pozice	Mzda		Bonus		BUTY
Crew	66 – 73,-	+	0,3% z Net Sales	+	10,-
Instruktor	73 – 78,-				
Key Person	78 – 85,-				

Tabulka 2: Mzda zaměstnanců

Mzda má pohyblivé rozpětí podle množství napsaných testů, pracovní pozice, odpracovaných hodin, pracovní morálky apod. Položka BUTY je příspěvek na ošatné, aby vždy zaměstnanci byli upravení, uniformu měli čistou, košile a kalhoty vyžehlené. Bonus ve mzdě tvoří na restauraci částku 0,3% z čistých tržeb, tuto částku rozděluje manažer restaurace individuálně mezi zaměstnance.

#### Úpravy platů

Společnost AmRest věří v prostředí, kde se platí za výkon a kde ti, kteří nejvíce přispívají k úspěchu svých restaurací i celé společnosti jsou příslušně odměňováni za své úsilí. Tudíž možnost úpravy platu jde ruku v ruce s pracovním hodnocením.

Příležitosti pro úpravu platu nastávají po následujících termínech:

- ✓ Při úspěšném složení testů na Crew, Instruktor, Key Person
- ✓ Po obdržení výsledků z průzkumu odměňování

Úpravy platů prováděné společností AmRest jsou smíšenými úpravami a jsou míněny tak, aby umožnily navýšení na základě jak tržních faktorů, tak činitelů spojených s výkonem. Tržní faktory pro úpravy zahrnují ohodnocení pozice na trhu, změny v nákladech na pracovní síly a ve všeobecném směru vývoje trhu

## 4.6.2 Stávající půlroční hodnocení crew společnosti

Crew hodnocení se provádí neoficiálně 4 x ročně tzn. každé 3 měsíce a oficiálně 2 x ročně, při oficiálním hodnocení je s výsledkem vždy seznámen hodnocený.

### **Jaké jsou cíle hodnocení:**

- ✓ Shrnutí výsledky práce
- ✓ Naplánovat cíle na další období
- ✓ Plánování rozvoje
- ✓ Stimulace otevřené komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným

### **Co je přínosem:**

#### **Pro zaměstnance:**

- ✓ Zpětná vazba na výsledky a kvalitu práce
- ✓ Informace o očekáváníích a směřování jejich rozvoje
- ✓ Pochvala za úspěchy a motivace k práci v oblastech, ve kterých se musí zlepšit
- ✓ Upevňování komunikace s nadřízeným – příležitost si promluvit o práci, očekáváníích, ambicích a rozvoji.

#### **Pro nadřízené:**

- ✓ Možnost shrnout výsledky práce jejich podřízených
- ✓ Dokumentace pokroku jejich zaměstnanců
- ✓ Nabídka pomoci s plánováním práce a rozvoje zaměstnance
- ✓ Možnost určit zaměstnance, kteří dosáhli nejlepších výsledků a kteří by se potřebovali zlepšit
- ✓ Zajištění jasných kritérií rozhodování týkající se odměňování, přesunu nebo vyhození zaměstnance
- ✓ Šance motivovat a inspirovat zaměstnance
- ✓ Upevňovat komunikaci s podřízenými – příležitost si popovídat o práci, o tom, co se očekává, o co zaměstnanec usiluje a jak se rozvíjí

#### 4.6.2.1 Příklad půlročního hodnocení crew

**Jméno: XXXX**

*Na začátek než začnu mluvit já tak bych Tě chtěl poprosit o zpětnou vazbu na to s čím jsi tady Spokojená:*

*Co bys změnila:*

Děkuji Ti, že tu s námi jsi, jsi to zralé jádro týmu na které tato restaurace stojí a my si toho velmi vážíme. Toto hodnocení jsem nedělal jenom já, ale je to názor většina manažerů včetně našeho Area Coache.

*Tvoje silné stránky jsou:*

**Provozní dokonalost**- to jak máš připravené pozice před otevřením a před špičkou bez problému zvládáš provoz.

**Zisk** – to že když chceš tak umíš nabízet add on nebo produkty, které jsou právě v akci příkladem, jsou saláty, u kterých jsi byla druhá nejlepší.

**Závazek k lidem** – když někoho trénuješ tak se mu věnuješ ze všech nejvíc, dokážeš na směně poradit a pomoci.

*Stránky pro rozvoj:*

**Zaměření na zákazníka** – sama dobře víš že je to pro nás nejdůležitější klíčová hodnota a ty občas dokážeš na zákazníky být pěkně nepříjemná (což jsem se dozvěděl od zákazníka) a tím kazíš práci všech ostatních, protože zkušenost je to nejdůležitější pro to, aby se zákazník zase vrátil. Tak na tom zapracuj, ať nejsi ten článek, který praskne a roztrhne celý řetěz! **Zpětná vazba**, která u tebe moc nefunguje. Chtěl bych Tě poprosit, když budeš mít nějaký problém, abys s tím za mnou přišla. Jsi velmi zkušený zaměstnanec, takže pokud budeš mít nějaký nápad, jak něco zlepšit, aby se Vám lépe pracovalo, budu rád, když nám to sdělíš

A za tu práci, kterou to odvádíš ti od 1. 2. zvedám plat na 73 +7 / hod, což je o 9kč . Ale zvýšení platu má jednu oficiální podmínku a to že si do konce měsíce napíšeš testy na kuchyň a na obsluhu zákazníků.

### 4.6.3 Stávající hodnocení managementu společnosti

Plat zaměstnance se skládá ze:

- ✓ **Základního platu:** každý člen manažerského týmu restaurace (GM, GMIT, Asistent manažera a Shift manažer) má právo na základní měsíční plat.
- ✓ **Příplatku na čištění a údržbu pracovního oděvu a obuvi:** všichni členové manažerského týmu restaurace a Area coachové mají rovněž nárok na měsíční paušální příplatek ve výši 1500 Kč.

**Platová pásma** – pro jednotlivé pozice platí tato platová pásma:

	<i>Praha</i>	<i>Česká republika *</i>
<i>Generalní Manažer</i>	25.000-45.000	25.000-40.000
<i>Asistent Manažer</i>	18.000-27.000	16.000-26.000
<i>Shift Manažer</i>	16.000-21.000	13.500-18.500

*Tabulka 3: Mzda managementu*

\* Skupina Česká republika zahrnuje všechny ostatní lokality mimo Prahu.

Uvedené platy jsou vyjádřeny v hrubé částce za měsíc včetně příspěvku na údržbu pracovního oděvu a obuvi.

Zaměstnanci, kteří byli povýšeni nebo byli nově přijati do pracovního poměru, nemusí být nutně odměňováni na spodní hranici platového rozmezí pro jejich pozici. Jejich manažer může rozhodnout ve prospěch vyššího platu, pokud usoudí, že nejnižší plat není porovnatelný a soutěže schopný ve srovnání s místním trhem pracovních sil.

Platová rozmezí se mohou v průběhu roku změnit, a to po obdržení výsledků z průzkumu odměňování.

## 4.6.4 Stávající půlroční hodnocení managementu restaurací

### Měsíční bonus na základě finančních výsledků

#### Finanční bonus pool (maximální dosažitelná částka finančního bonusu):

- ✓ Základ pro výpočet maximální dosažitelné částky finančního bonusu pro management restaurací je měsíční **Cashflow** restaurace.
- ✓ Základ pro výpočet maximální dosažitelné částky pro Area Coache je součet měsíčních Cashflow všech restaurací, které mu podléhají.
- ✓ **Cashflow (6%)** je veličina, která pro účely počítání finančního bonusu zahrnuje nájem restaurace ve výši 6% měsíčních tržeb restaurace místo reálného nájmu restaurace.
- ✓ Jestliže měsíční srovnání nárůstu tržeb je nižší než plánovaný index vzrůstu tržeb pro naši značku (Brand Planned Index), pak finanční bonus pro management restaurací je roven těmto hodnotám:

- pro Area coache:.....**0,5%** z měsíčního CF (6%) regionu
- pro Generálního manažera:.....**1,8%** z měsíčního CF (6%) restaurace
- pro Asistenta manažera:.....**1,7%** z měsíčního CF (6%) restaurace
- pro Shift mananažera:.....**0,65%** z měsíčního CF (6%) restaurace

Jestliže měsíční srovnání nárůstu tržeb je stejné nebo vyšší než plánovaný index vzrůstu tržeb pro značku, pak finanční bonus pro management restaurací je roven těmto hodnotám:

- pro Area coache:.....**0,6%** z měsíčního CF (6%) regionu
- pro Generálního manažera:.....**2,25%** z měsíčního CF (6%) restaurace
- pro Asistenta manažera:.....**2,0%** z měsíčního CF (6%) restaurace
- pro Shift manažera:.....**0,8%** z měsíčního CF (6%) restaurace



## Kritéria pro vyplacení bonusu

Finanční bonus je určen následujícími kritérii:

- ✓ YearToDate Sales – tržby restaurace vyjádřené jako YTD LY (za min. rok) jsou porovnávány s YTD tržbami restaurace za letošní rok. Tržby pod základní hranicí (YTD min. roku) redukuje finanční bonus o **50%**
- ✓ YTD Cashflow – Cashflow restaurace vyjádřené jako YTD LY (za min. rok) je porovnáván s Cashflow(6%) restaurace YTD za letošní rok. Cashflow pod základní hranicí (YTD min. roku) redukuje finanční bonus o **30%**
- ✓ CHAMPS – pokud je CHAMPS restaurace nižší než 85%, finanční bonus je snížen o **20%**

President značky může všem restauracím v jednotlivých trimestrech stanovit vyšší nebo nižší základní hodnoty pro výpočet bonusu. Důvody ke snížení základní hodnoty mohou být následující: nová restaurace v oblasti, renovace, výměna Generálního manažera restaurace, protože předcházející GM byl propuštěn pro nedostatečný pracovní výkon, apod. Důvody ke zvýšení „základu“ mohou být renovace, slabý předcházející rok, speciální marketinkový plán, nový rozvoj v okolí restaurace, apod. Stanovení nové základní hodnoty bude výjimkou, NE PRAVIDLEM.

## Půlroční hodnocení na základě finančních výsledků

Manažer restaurace na základě finančních výsledků (Velikost tržeb, cash – flow) a CHAMPSu ohodnocoval vedoucí pracovníky. Kritéria byla stejná jako u vyplacení měsíčního bonusu, avšak zde vedoucí pracovník mohl dosáhnout na následující sumu:

- pro Generální manažery.....20.000 Kč dvakrát ročně
- pro Asistenty manažerů.....15.000 Kč dvakrát ročně
- pro Shift manažery.....11.500 Kč dvakrát ročně

Na následující stránce je náhled výsledného hodnocení na jedné z restaurací:

HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ			
Zaměstnanec:	XXX	Hodnotil:	XXY
Název pozice:	ASISTENT MANAŽER	Hodnotící období:	Leden - červen 2009
Oddělení / Značka:	KFC/KFC		
SHRNUTÍ. HLAVNÍ KOMENTÁŘ			
<p>XXX, máme za sebou pět měsíců společné práce a je před námi její zhodnocení.</p> <p>Jako pokaždé to bylo období plné změn a novinek. S tou hlavní, změnou GMA, jsi se vyrovnala velice rychle a myslím, že naše spolupráce je bezproblémová. Jsi mojí pravou rukou a pokud bychom si nerozuměli my dva, odrazilo by se to negativně i na našich výsledcích, které jsou od začátku roku velice dobré. Náš index je na 114% a CF 21,9%. V loňském roce jsme sice měli o 0,7% CF vyšší, ale nesmíme zapomínat na to, že v loňském roce byly naše náklady na produkt i údržbu zařízení o dost nižší. Tím, pro nás největším rozdílem je dosažení ideální struktury managementu, ale hlavně ideální struktury crew, které mají velký vliv na náklady. Dosažení ideální struktury crew je Tvoje zásluha! Díky tomu jakou vkládáš energii do náborových aktivit, pohovorů a tréninku crew se ti podařilo dosáhnout "skoro" nemožného! Oba víme, že je to běh na dlouhou trať, protože trénink zaměstnanců je velice náročná část Tvých povinností jako people manažera a na té musíme intenzivně pracovat. Hlavně co se týká našeho SOS a hodnocení CHAMPS máme co dohánět. Hodnocení 74b. od začátku roku sice patří k těm lepším, ale výsledky 58 a 68 bodů vypovídají o našich rezervách. Díky dostatku crew na směnách můžeme /musíme/ zlepšit i čistotu restaurace, která se v poslední době bohužel výrazně zhoršila a může mít negativní vliv na naše zákazníky a tím naše transakce! A nakonec chci zmínit Tvoje RB, které bylo až na drobné chyby velice úspěšné a můžeš na ně být po právu hrdá.</p> <p>Následující období bude pro tebe ve znamení velkých výzev. První z nich bude úspěšně předat oblast lidí na Stanniferu XYZ. Naše restaurace je nejlepší restaurace v regionu, paceseteru a 4. restaurace v ČR. Proto bude nezbytně nutné, aby nedošlo k výkyvu v našich výsledcích. Tou největší výzvou bude pro tebe trénink a úspěšný RB na pozici GM. Pokud budeš pořád tak dobře nalazená a proaktivní, tak nemám strach, že bys neuspěla. Rád ti se vším v čem si nebudeš jistá pomůžu, poradím.</p> <p>Děkuji ti za Tvůj přístup a energii kterou dáváš do své práce a přeju ti hodně úspěchů v pracovním i osobním životě.</p> <p>XXY</p>			
SILNÉ STRÁNKY			
<p>Mezi Tvoje silné stránky patří:</p> <p><b>Zaměření na zákazníka</b> - velice dobře chápeš, co od nás zákazníci očekávají a dokážeš jim vyjít vstříc, tak aby byli spokojeni, je důležité dávat crew i ostatním manažerům nejen příklad, ale i okamžitou zpětnou vazbu pokud něco nedělají podle naší filosofie CMS a klíčových hodnot.</p> <p><b>Komunikativnost</b> - jsi velice komunikativní a líbí se mi přátelský přístup, jakým komunikuješ se všemi crew, jen pozor na to abys vždy odhadla kdy změnit svoji přátelskou komunikaci, tak aby nebyla kontraproduktivní. Nezapomínej při komunikaci na pádné argumenty.</p> <p><b>Závazek k lidem</b> - tato klíčová hodnota se hodně prolíná právě s komunikací a celkově vztahem k zaměstnancům. Je z tebe vyložené cítit, že ti není cizí to, co pro zaměstnance můžeme udelat. Pochopení a dodržování této klíčové hodnoty je důležité nejen pro people manažera, ale i pro GM, proto v ní nepolevuji.</p> <p><b>Trénink crew</b> - je vidět, že trénink zaměstnanců je ti hodně blízký a věnuješ se mu opravdu poctivě, jen tak dál. Pozitivní energie - a nakonec Tvá "bezdná" pozitivní energie se kterou děláš prakticky vše. Je úžasné, jakým způsobem dokážeš lidi svou pozitivní energií nakazit jak v pozitivním smyslu, tak bohužel občas i v tom negativní, proto prosím dávej velký pozor, aby to nepřekročilo tu křehkou mez.</p> <p>Hlavně v žádné ze svých silných stránek nepolevuji! Jsou nezbytné pro Tvůj další rozvoj a dobré výsledky restaurace</p>			
OBLASTI PRO ROZVOJ			
<p>Na čem bys měla zapracovat:</p> <p><b>Analytické myšlení, plánování</b> - je to velice náročná oblast, kterou musíš nezbytně zvládnout. Pokud budeš plánovat co nejpečlivěji nejen oblast lidí, ale jakoukoliv nákladovou položku, ušetříš si tím práci ve zdůvodňování a Tvá prestiž tím ještě posílí. Musíš se naučit vždy zohlednit všechny faktory, které ovlivňují Tvé výsledky. Určitě z toho budeš mít dobrý pocit a odměna se taky dostaví.</p> <p><b>Coaching VS</b> - z pozice AsM, potažmo GMit se musíš naučit více vést ostatní manažery tou správnou cestou. Musíš umět rozlišit, kdy končí "sranda" a je potřeba zapracovat na výsledcích a k tomu vést i svoje méně zkušené kolegy. Moc pozitivní energie občas škodí.</p> <p><b>Pochopení rozhodnutí učiněných "tam nahoře"</b> - při prezentaci kolegům a crew se prosím soustřeď na to, aby jsi vše prezentovala podle naší filosofie. Pokud se ti třeba něco nezdá, nebo s něčím nesouhlasíš, přijď se nejdříve poradit se mnou. Pokud chceme dosáhnout stanovených cílů, je nezbytně nutné crew a manažery motivovat a ne naopak, na to musíme být všichni opatrní.</p> <p><b>Odpovědné vystupování</b> - absolutně nemáš problém s vystupováním před zákazníky, ale před crew ti to občas ujede. Jako asistentka a do budoucna GM musíš vystupovat více odpovědně a profesionálně. Někdy jsi na směně až moc free...</p>			

Tabulka 4: Pracovní hodnocení pro vedoucího pracovníka

## 4.7 Shrnutí analýzy současného stavu

Firma má velice dobře zpracované vnitropodnikové materiály v oblasti lidských zdrojů. V těchto materiálech jsou velice detailně uvedeny odpovědnosti jednotlivých pracovníků a procesy v oblasti lidských zdrojů. Je zde i přesně popsáno, jak se administrativní úkony zavádějí do informačního systému.

Přestože je oblast lidských zdrojů, teoreticky zpracována kvalitně, realizace v praxi je poněkud odlišná.

Hlavní nedostatek vidím u hodnocení crew společnosti vykonání hodnocení pouze jednou osobou – personálním manažerem na dané restauraci, což má za následek subjektivní pohled na daného zaměstnance. U managementu restaurací vidím oblast pro zlepšení zejména v sestavování půlročních úkolů a plánů pro konkrétního manažera. Dále pak při hodnocení se nedostatečně zohledňuje odpovědnosti a povinnosti vedoucích zaměstnanců.

Podrobněji se problémovými oblastmi budu zabývat v kapitole návrhů, kde uvedu, jak by firma mohla nedostatky napravit. Zejména to budou:

- ✓ Vytvoření formuláře pro hodnocení crew každým vedoucím pracovníkem
- ✓ Rozšíření hodnotícího formuláře o činnosti související úzce s vykonáváním jejich práce
- ✓ Stanovení půlročních konkrétních cílů pro vedoucí pracovníky

## 5 Návrhy

V současné době je kladen větší důraz na systém personálních činností, než tomu bylo o několik let dříve. Z toho důvodu je více než potřebné neustále sledovat trendy v této oblasti, a reagovat na podstatné změny v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalisté tedy musí být nejen tvůrčí, ale v současné době i vnímaví a přizpůsobiví změnám.

Zpracování hodnocení slouží ke zvýšení pracovní výkonnosti, posílení sounáležitosti s firmou, vyvolání spokojenosti s prací, stabilizování rozhodujících kategorií zaměstnanců, pracovní a sociální motivace zaměstnanců i managerů, zlepšení interpersonálních vztahů. To vše je základem pro změnu při ohodnocení crew i managerů i chodu celého týmu na restauraci.

**Tato kapitola by měla nastínit návrh hodnotícího programu, kdy v jeho rámci bude nutné učinit kroky, které povedou k lepší motivaci crew i managerů. Její jednotlivé části řeší:**

- ✓ Motivační rozhovory se zaměstnanci - účel hodnocení
- ✓ Seznámení s hodnocením managerů na jejich práci
- ✓ Hodnotící kritéria managera
- ✓ Návrh řešení nedostatků
- ✓ Stanovení cílů na další období
- ✓ Zpětná vazba
- ✓ Zhodnocení přínosů změn v dané oblasti apod.

## 5.1. Návrh hodnocení crew společnosti

Hodnocení crew je zjednodušeným nástrojem, díky kterému lze snadně vytvořit ocenění zaměstnanců, kteří pracují v restauraci. Dvakrát za rok se určuje TOP 20 a Bottom 10, měsíčně se hodnotí jejich výsledky. Kromě toho může člověk získat informace ohledně přesčasových hodin, průměrných platů, struktury a úrovně školení.

Navrhuji vytvoření tabulky v programu MS EXCEL, která bude mít následující vlastnosti:

- ✓ Úvodní list, do kterého generální manažer na restauraci vyplní potřebné informace o restauraci, jako jsou jména zaměstnanců, jejich plat, pracovní pozici, počet manažerů kteří budou vyplňovat hodnocení.
- ✓ Počet listů v tabulce odpovídá počtu manažerů na restauraci, kteří budou vyplňovat hodnocení.
- ✓ Každý manager na restauraci vyplní do svého listu v tabulce hodnocení pro zaměstnance dle hodnotící stupnice:

**1 – nikdy**

**2 – velmi zřídka**

**3 – občas**

**4 – obvykle**

**5 – vždy**

Po vyplnění hodnocení od všech manažerů, se na posledním listu tabulky objeví výsledek, což je průměr výsledků hodnocení od všech manažerů na restauraci. Tyto výsledky nám mohou ukázat konkrétní přednosti i nedostatky jednotlivých zaměstnanců.

Naskytne se nám jednoduchý způsob jak identifikovat:

1. TOP 20 zaměstnanců s možností rozvoje i postupu na vedoucího směny
2. MIDDLE 70 zaměstnance, kteří tvoří „zdravé“ jádro pracovníků
3. BOTTOM 10 zaměstnance, kterým se stanoví akční plán zdokonalení.

### **TOP 20**

Do této skupiny patří 20% nejlépe hodnocených zaměstnanců, kterým se připraví plán rozvoje na následující hodnotící období. Tito zaměstnanci však musejí mít hodnocení „5 - vždy“ v oblastech: Provozní dokonalost, Pozitivní energii a Odpovědnost. Jen tito zaměstnanci mají opravdový potenciál na vedoucího směny.

### **MIDDLE 70**

Do této skupiny patří většina řadových zaměstnanců, kteří se řídí dle mapy práce, ctí filozofii společnosti, chovají se k zákazníkovi dle standardů CHAMPS. Jejich pracovní morálka je stálá, avšak ničím nevyčnívají a nepřekonávají očekávání.

### **BOTTOM 10**

Do této skupiny patří crew s nejslabším hodnocením. S těmito zaměstnanci buďto zaměstnavatel ukončí pracovní poměr, nebo si zaměstnanec vytvoří plán zdokonalení.

Tento plán zdokonalení obsahuje:

- ✓ hlavní oblasti zdokonalení.
- ✓ předá plán zdokonalení nadřízenému.
- ✓ u každého úkolu trenéra, který povede, bude směřovat a dávat užitečné rady.
- ✓ stanoví si data pro kontrolní setkání na předání zpětné vazby, jak daleko člověk pokročil.

Plán zdokonalení					
Jméno a příjmení		XXX			
Datum prvního setkání		2. 3. 2010			
Datum druhého setkání		25. 3. 2010			
Datum třetího setkání		20. 4. 2010			
Nadřízený		XXX			
Číslo	Jakou oblast je potřeba posílit a zlepšit	Činnosti	Trenér	Datum dokončení	Komentář
1	Odpovědnost	Být více odpovědný, pravidelnost docházky do zaměstnání. Měřítkem je rozpis směn, zpětná vazba od vedoucího směny.	XXX	31. 4. 2010	
2	Zpětná vazba	Naučit se formulovat zpětnou vazbu, více se zapojovat do dění na restauraci. Ovládat své emoce.	XXX	31. 4. 2010	
3					

Tabulka 5: Plán zdokonalené pro crew





## 5.2. Návrh hodnocení managementu restaurací

Pracovní hodnocení zaměstnanců je nezbytné pro „provozně dokonalou“ firmu. Myslím si, že trvalá zpětná vazba na pracovišti přispívá k neustálému zlepšování. Pracovní hodnocení, prováděné dvakrát ročně, je formální způsob zpětné vazby. Manažerům je poskytnuta příležitost zdůraznit přednosti zaměstnance a poukázat na oblasti, kde zbývá prostor pro zlepšení. Manažeři využívají této příležitosti k navržení konkrétního školení, které uznají za žádoucí ke zlepšení, spolu s dalšími postupy pro rozvoj osobních i odborných dovedností v budoucnu. Zaměstnanci mají použít hodnocení jako příležitost k zamyšlení nad vlastními úspěchy během daného období a soustředit se na oblasti určené ke zlepšení. Zaměstnanci by se měli účastnit hodnocení aktivně, klást otázky o navržené cestě svého rozvoje a spolupracovat se svým nadřízeným při zhodnocování široké škály dovedností.

Manažer restaurace vyplní formulář, který obsahuje:

- ✓ shrnutí restauračních výsledků za uplynulý půlrok
- ✓ silné stránky vedoucího pracovníka
- ✓ slabé stránky pracovníka
- ✓ hodnocení aplikace a dodržování klíčových hodnot na pracovišti
- ✓ plnění půlročních stanovených individuálních cílů

Výsledek pracovního hodnocení aplikace a dodržování klíčových hodnot se do výše bonusu překládá tak, jak je popsáno níže. Je odpovědností manažera určit procento z maximální dosažitelné částky pro bonus, jenž bude skutečně zaměstnanci vyplacen. Ve formuláři je indikátor, který pomůže nadřízenému správně určit poměrnou část z maximální bonusové částky. Důležité: tento indikátor je pouze návrhem, který teprve posoudí nadřízený a rozhodne o konečné výši částky.

<b>Celkové hodnocení</b>	<b>indikátor</b>
Dokonalost .....	90,1% - 100%
Převyšuje očekávání .....	70,1% - 90%
Splňuje očekávání .....	50,1% - 70%
Občas nesplňuje očekávání .....	30,1% - 50%
Nesplňuje očekávání .....	10,1% - 30%
Vyžaduje zlepšení .....	0% - 10%

Protože máme 6 úrovní v naší hodnotící škále (Dokonalost, Převyšuje Očekávání, Splňuje Očekávání, Občas nesplňuje Očekávání, Nesplňuje Očekávání, Vyžaduje zlepšení), celkem 100% je rozděleno do 6 bodů. Když nadřízený zadá hodnocení do formuláře, aritmeticky se vypočítá procentuální indikátor, založený na sčítání bodů za celou kategorii.

Aby zaměstnanec mohl být dále finančně ohodnocen, musí splnit během následujícího půlročního období dané cíle z oblasti:

- ✓ Finanční perspektiva
- ✓ Perspektiva zákazníků
- ✓ Perspektiva procesů
- ✓ Perspektiva růstu

Každému z těchto úkolů je přiřazen různý procentuální podíl. Od dosažení těchto úkolů se odvíjí i výsledný půlroční bonus, který se průměruje s hodnocením výše zmíněným indikátorem hodnocení aplikovaném na povinnostech a odpovědnostech každého vedoucího pracovníka.

Individuální cíle				
	Cíl	KPI	Coach	Váha
1.	Plánování a řízení oblasti Facility s max. odchylkou 0,3%, kontrola provozních nástrojů (checklist, sanitace) týdenní feed back na mng meetingu, OFR bez kritických bodů v oblasti Facility, OFR 75%min.	DOS+	GM	40%
2.	CIVOP odstranění závad dle aktuálních požadavků, spolupráce s maintainace oddělení: report CIVOP 90% odstranění do 31. 11. 2009	DOS+	GM	30%
3.	Zavedení 100% funkčního sanitačního plánu pro úklidovku a páru, 100% plnění sanitací na dení bázi, OFR 75% na tvých směnách	DOS+/OFR	GM	30%
4.				

*Tabulka 7: Stanovené individuální cíle*

Na základě tohoto hodnocení se nám naskytne jednoduchý způsob, jak vyplácet půlroční bonusovou částku, tak i identifikaci vedoucích pracovníků do skupin:

## **TOP 20**

Zaměstnanci, kteří mají výsledné hodnocení alespoň „Převyšuje očekávání“ (70% a více). Tito zaměstnanci budou mít připraveny individuální plány rozvoje na následující hodnotící období, s možností postupu na vyšší vedoucí pozice.

## **BOTTOM 10**

Do této skupiny patří vedoucí zaměstnanci s celkovým hodnocením nižším než „Občas nesplňuje očekávání“ (50% a méně). Generální manažer seznámí s hodnocením zaměstnance, zejména s možnostmi pro zlepšení. Stanoví se mu plán zdokonalení na následující půlroční období. Plán zdokonalení obsahuje hlavní oblasti zdokonalení. (viz. Plán zdokonalení pro crew)

Tento plán zdokonalení obsahuje:

- ✓ hlavní oblasti zdokonalení
- ✓ předá plán zdokonalení nadřízenému
- ✓ u každého úkolu trenéra, který povede, bude směřovat a dávat užitečné rady
- ✓ stanoví si data pro kontrolní setkání na předání zpětné vazby, jak daleko člověk pokročil

### 5.2.1 Výplata bonusů managementu restaurací

Maximální dosažitelná částka pro bonus za hodnocení pracovních výsledků je stanovena fixně a rovná se následujícím hodnotám:

- pro Generální manažery..... 23.750 Kč dvakrát ročně
- pro Asistenty manažerů.....19.000 Kč dvakrát ročně
- pro Shift manažery.....14.250 Kč dvakrát ročně

Bonus je vyplácen v lednu a v červenci po hodnocení. Hodnota se rovná  $\frac{2}{3}$  průměrné mzdy každého pracovníka.

Dále je pak rozdělen poměrem:



*Obrázek 11: Rozdělení bonusové složky*

Abychom tuto sumu mohli vyplácet a zbytečně společnost nepřicházela o tolik důležitý provozní Cash – flow, každá restaurace bude měsíčně odvádět na speciální účet sumu: 14250 Kč. Tato suma předpokládá výplatu maximální možné bonusové částky pro všechny managery na restauraci.

		<b>Maximální výše bonusu</b>
1x	<i>Generální manažer</i>	23 750 Kč
1x	<i>Asistent manažer</i>	19 000 Kč
3x	<i>Shift manažer</i>	14 250 Kč
	<b>Celkem:</b>	<b>85 500 Kč</b>
	<i>Počet měsíců:</i>	<b>6</b>
	<b>Měsíční suma:</b>	<b>14 250 Kč</b>

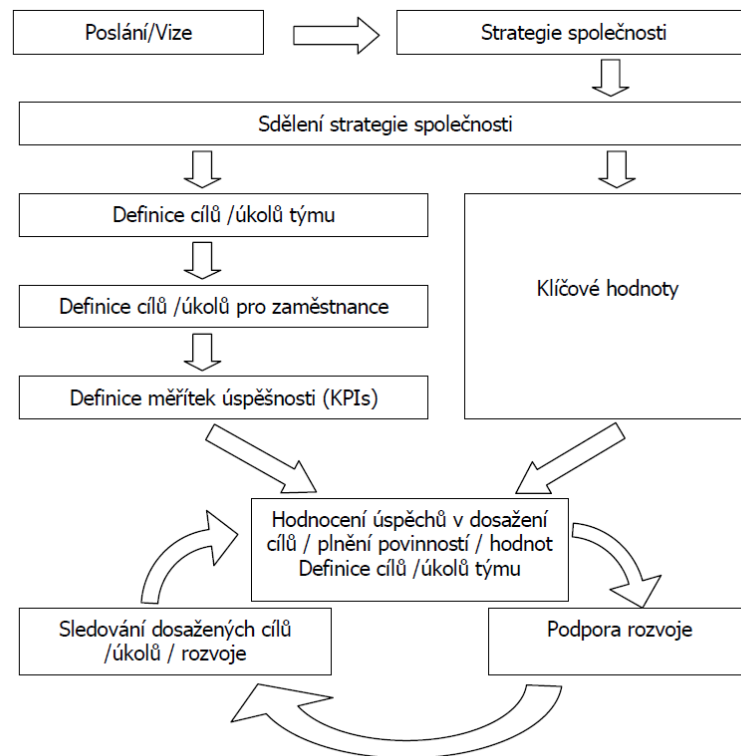
*Tabulka 8: Výpočet měsíční částky na výplatu půlročních bonusů*

## 5.3 Předpoklady realizace

Společnost musí mít dobré hospodářské výsledky, aby měla dostatek finančních prostředků na realizaci návrhů. Největší nákladovou položkou představuje měsíční zasílání částky 14 250 Kč na speciální účet, což představuje nárůst mzdových nákladů o 171 000 Kč ročně na jednu restauraci. Tato suma však představuje maximální možnou sumu pro vyplácení bonusu, což v praxi je téměř nedosažitelné. Zbytek nevyplacené částky restauraci zlepšuje provozní cash – flow.

Dalším předpokladem je ochota vedoucích pracovníků více naslouchat zaměstnancům a realizovat jejich nápady v praxi. Důležitým faktorem je i to, že pracovníci na centrále začnou více naslouchat potřebám jednotlivých provozoven.

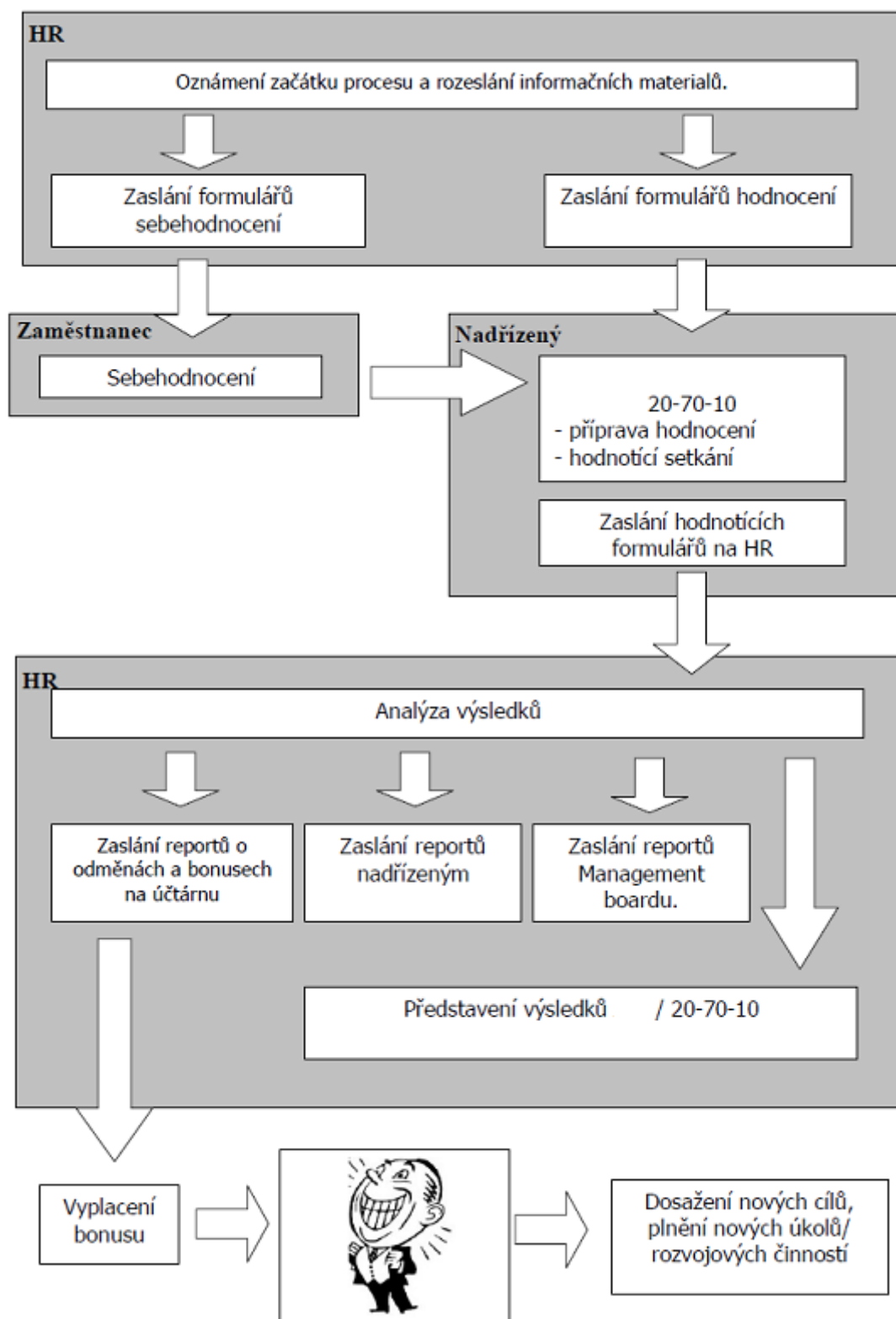
Společnost mi umožnila tento návrh hodnocení uvést do praxe v Jihomoravské kraji. Celý tento proces hodnocení a stanovování cílů je znázorněn na obrázku:



Obrázek 12: Schéma hodnocení jako nástroje pro řízení práce zaměstnanců

Společnost si každoročně stanovuje cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Pro lepší vývoj a rozvoj je důležité, aby zaměstnanci co nejvíce sdíleli filozofii společnosti a přicházeli s novými nápady a podněty co nejvíce zdokonalit jakýkoliv proces, ať se to týká logistiky, vedení lidí, marketingu, či výběru zajímavých lokalit pro nové restaurace.

Obrázkové schéma znázorněné výše nám poskytuje popis, kdy společnost má nějaký strategický cíl, který kaskádovitě předává odpovědnosti a úkoly pracovníkům na různých úrovních. Tyto úkoly se rozdělí a průběžně kontroluje jejich plnění. Na konci období proběhne hodnotící rozhovor, zhodnotí se uplynulé období, cíle a odpovědnosti, předá se zpětná vazba a stanoví se cíle na další hodnotící období.



Obrázek 13: Schéma hodnotícího procesu

## 5.4 Zhodnocení nákladů a přínosů

Část přínosů a nákladů věnuji pouze části pro management restaurací, jelikož právě Ti mají největší možnosti a příležitosti pro změny a jejich realizaci.

### 5.4.1 Náklady

Zde je možné zvýšení nákladů na zaměstnance, které však lze vykompenzovat větší věrností a zainteresovaností zaměstnanců společnosti.

*Současný stav:* vyplácení půlročních bonusů celkovou sumou 46.500,- při splnění veškerých kritérií již zmíněných. Dosažení tohoto stavu cíle však není příliš obtížné bez jakékoliv nadměrné osobní iniciativy.

*Návrh:* vyplácení půlročních bonusů celkovou sumou 85.500,- při splnění všech osobních cílů a 100% hodnocením při vyplnění formuláře, ve kterém je popsáno dodržování klíčových hodnot společnosti.

Nový způsob hodnocení byl zaveden a otestován v Jihomoravském kraji v období srpen 2009- leden 2010. Na základě již získaných informací mohu porovnat konkrétní bonusové náklady:

	Původní stav	Návrh
Celková bonusová složka:	46. 500 Kč	85. 500 Kč
Výplata bonusů:	46. 500 Kč	55.000 Kč
Rozdíl:	<b>+ 8. 500 Kč – zvýšení N</b>	

*Tabulka 9: Rozdíl celkových nákladů na výplatu bonusů*



## 5.4.2 Přínosy

### *Pro firmu:*

- ✓ Lepší přehled o jednotlivých činnostech zaměstnanců a možnost kontroly.
- ✓ Objektivnější přístup k zaměstnancům.
- ✓ Efektivnější rozdělování odměn.
- ✓ Snadnější identifikace nejlepších, ale i nejslabších pracovníků
- ✓ Možnost odhalení a řešení problémů již v počátečním stavu

### *Pro zaměstnance:*

- ✓ Lepší možnost řešení problémů
- ✓ Možnost výpočtu a kontroly příjmů
- ✓ Možnost předání 360° zpětné vazby
- ✓ Konkrétní sdělení předností a nedostatků
- ✓ Zhodnocení uplynulé práce a stanovení cílů na další období

## 6 Závěr

Každý podnikatel ví, že úspěch v podnikání je postaven na mnoha činnostech a podmíněn mnoha okolnostmi, které se jeví na první pohled jako maličkosti. Důležitou věcí, kterou si musíme uvědomit je, že organizaci tvoří lidé, kteří více či méně pracují pro firmu a tito lidé – zaměstnanci jsou hlavním strůjcem úspěchu či neúspěchu firmy na trhu. Současný trh je velmi pružný a každého zaváhání okamžitě využije konkurence, která chce z našeho momentálního výpadku co nejvíce vytěžit. Pro zajištění kvalitních spolupracovníků je nutné naše zaměstnance neustále motivovat a ohodnocovat takovým způsobem, aby stále podávali takové výkony, které povedou ke spokojenosti jich samotných i firmy společně. Pokud budou zaměstnanci spokojeni ve firmě, tak tento faktor se odráží i v jejich přístupu při plnění podnikových cílů.

Cílem této práce bylo zajistit informace pro vedení společnosti v oblasti motivace zaměstnanců, se zaměřením na oblast hodnocení zaměstnanců, formy odměňování. Způsoby motivace, ohodnocování, odměňování jsem shrnul v teoretické části, na které navazuje nastínění stávajícího stavu, který je na pracovišti a v poslední kapitole návrh na řešení současného stavu, který pomocí rozhovorů se zaměstnanci by měl vést k pochopení jejich potřeb, přání a dosažení podnikových cílů.

Veškerou analýzu současného stavu těchto činností jsem konzultoval s pracovníky personálního oddělení, kteří mě podrobně uvedli do dané problematiky a velice napomohli k úspěšnému zpracování této diplomové práce. Na základě této analýzy jsem navrhl potřebná opatření pro rozvoj těch personálních činností, u kterých je to třeba. Jedná se především o stimulaci pracovníků k vyšším výkonům, hodnocení výkonů a personální informační systém. Právě u těchto tří oblastí jsem shledala mírné nedostatky, které jsem se snažila svými návrhy vyřešit. Musím však konstatovat, že personální činnosti analyzovaného podniku jsou v podstatě na vysoké úrovni. Firma si je opravdu vědoma toho, že kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci jsou tím nejcennějším co má. Firma se o své zaměstnance stará s co největší péčí a projevuje zájem, což povzbuzuje zaměstnance k efektivnímu výkonu práce.

Ve skutečnosti je řízení lidských zdrojů mnohem složitějším jevem, než se může při studování teorie zdát. Personalisté a ostatní pracovníci, kteří se nějakým způsobem podílí na personální práci, musí mít důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, musí být schopni se vyznat i v ostatních problémech podniku, protože řízení lidských zdrojů je propojeno s ostatními činnostmi ve firmě (finančními, výrobními, aj.).

Díky prostudování teorie řízení lidských zdrojů jsem mohla provést analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Myslím si, že jsem dosáhl splnění cíle stanoveného na počátku vykonávání mé diplomové práce, a doufám, že mnou navrhnuté opatření přispějí ke zlepšení či zdokonalení těch částí řízení lidských zdrojů, které trpí určitými nedostatky.

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivace zaměstnanců .....	23
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb .....	24
Obrázek 3: Proces tvorby motivačního programu .....	29
Obrázek 4: Cíle, motivace, odměňování, zaměstnanecké výhody .....	30
Obrázek 5: Struktura koncernu American restaurants .....	40
Obrázek 6: Organizační struktura .....	41
Obrázek 7: Hierarchie společnosti v ČR.....	41
Obrázek 8: Mapa provozoven v ČR .....	44
Obrázek 9: Vývoj tržeb AmRestu v tis. Kč bez DPH.....	46
Obrázek 10: Rovnice návratnosti zákazníka.....	47
Obrázek 11: Rozdělení bonusové složky.....	76
Obrázek 12: Schéma hodnocení jako nástroje pro řízení práce zaměstnanců .....	78
Obrázek 13: Schéma hodnotícího procesu.....	79

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram tvorby diplomové práce.....	12
Tabulka 2: Mzda zaměstnanců .....	60
Tabulka 3: Mzda managementu.....	63
Tabulka 4: Pracovní hodnocení pro vedoucího pracovníka.....	66
Tabulka 5: Plán zdokonalené pro crew .....	71
Tabulka 6: Souhrnné pracovní hodnocení pro členy crew týmu .....	72
Tabulka 7: Stanovené individuální cíle .....	75
Tabulka 8: Výpočet měsíční částky na výplatu půlročních bonusů.....	77
Tabulka 9: Rozdíl celkových nákladů na výplatu bonusů .....	80

## 7 Použitá a doporučená literatura

### Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
4. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2005. 100s. ISBN 80-251-0505-9.
6. HERBST, H. M. *Pozitivně řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 99s. ISBN 80-85865-87-4.
7. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209s. ISBN 80-7261-116-5.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
9. SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu*. Praha: Computer Press, 2000. 112s. ISBN 80-7226-359-5.

### Diplomové práce

10. DOBRÝ, P. *Návrh marketingové podpory prodeje*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 83 s.

## Internetové adresy

1. Internetové stránky KFC  
<http://www.kfc.cz>
2. Dachser. *O nás*. [online]. [cit. 2009-12-05]. Dostupné z:  
<http://www.dachser.cz/C12572900046342F/vwContentByKey/W277SEXL520LNTTCS>
3. Internetové stránky společnosti McDonald's  
<http://www.mcdonalds.cz>
4. Sodexhopass. *Jak motivovat*. [online]. [cit. 2009-12-05]. Dostupné z:  
<http://www.sodexhopass.cz/czcz/nase-sluzby/motivace-vernostni-programy/omotivaci/jak-motivovat/jak-motivovat.asp>.

## Časopisy

1. Časopis pro zaměstnance „HotNews“

## Další zdroje

1. Interní materiály společnosti AmRest s.r.o.
2. Propagační materiály společnosti AmRest s.r.o.
3. Tiskové zprávy společnosti AmRest s.r.o.
4. Výroční zprávy společnosti AmRest spol s.r.o.
5. Interní materiály společnosti AmRest spol s.r.o.

## Seznam použitých zkratek a používaných výrazů

**AC - Area coach** – regionální manažer

**AOP - Annual Operating Plan** - Roční provozní plán, výkaz plánovaného prodeje, transakcí, nákladů a také kapitálových výdajů.

**AmRest – American Restaurants**, – akciová společnost provozující licenci restaurací rychlého občerstvení KFC a Pizza Hut v České republice.

**ACCS – After Counter Customer's Service** – služba zákazníkům po odchodu od pokladny. Program, který umožňuje získat od zákazníků zpětnou vazbu. Cílem je informovat zákazníka o nových produktech, získat informace od zákazníka návrhy na zlepšení služeb.

**BOZP** – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

**COL – Cost Of Labor** – náklady na práci, mzdové náklady. COL je součtem mzdových nákladů za jednotku vyjádřené jako procento z Net Sales.

$\text{Mzdové náklady} / \text{net sales} \times 100 = \text{COL} (\%)$

**COS - Costs of Sales** - Náklady na prodej produktů vyjádřené jako poměr nákupních cen surovin a prodejní ceny (prodejních cen) bez daně – v procentech. Patří sem náklady na jídlo, obalový materiál a hračky.

**Crew** – řadový zaměstnanec, pracovník provozu.

**DOS - Disciplined Operating System** - Disciplinovaný operativní systém je třífázový systém plánování a kontrolování, vytvořený s cílem řízení všech provozních článků. DOS to je systematizace všech nástrojů fungujících v restauraci. Slouží k získávání rychlého přehledu o plánech a výsledcích restaurace.

**FIFO – First In First Out** - "první dovnitř - první ven". Jde o metodu oceňování zásob. První vstupující prvek podle této metody také první vystupuje.

**GM – General Manager** – provozní manažer dané restaurace

**CHAMPS** – Program „tajný zákazník“. Jeho cílem je vyhodnocení kvality práce, jak celé restaurace, tak jednotlivého zaměstnance.

**KPI - Key Performance Indicators** – Klíčové ukazatele výkonu.

**LY – Last Year** – minulý rok

**OFR – Operation Facility Report** – provozně technická kontrola restaurace

**RB – Review Board** – Interní zkouška potřebná pro povýšení pracovníka do další

organizační úrovni. Skládá se před komisí a předchází jí intenzivní příprava účastníka pod vedením nadřízeného a tréninkového manažera.

**RST – Restaurants Support Team** – Zaměstnanci kanceláře v Praze (centrála).

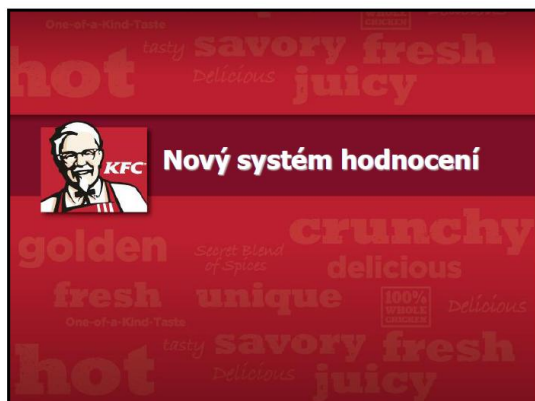
**YTD - Year-to-Date** – Náklady od začátku roku do této chvíle.



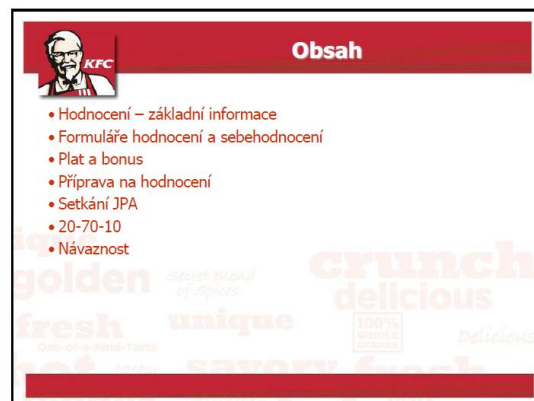
# Přílohy

Příloha 1: Prezentace nového hodnotícího procesu .....	90
Příloha 2: Vyplněný formulář nového hodnocení.....	95
Příloha 3: Plán zdokonalení pro zaměstnance .....	100

## Příloha 1: Prezentace nového hodnotícího procesu

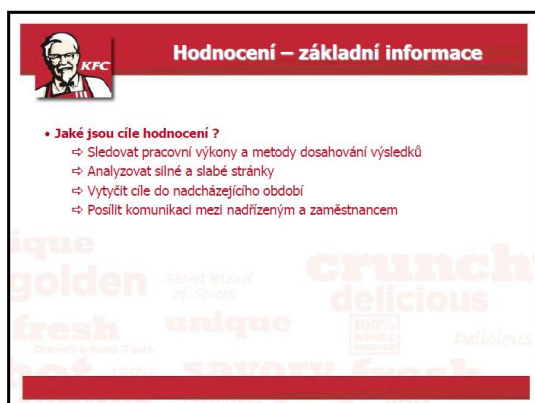


### Nový systém hodnocení



### Obsah

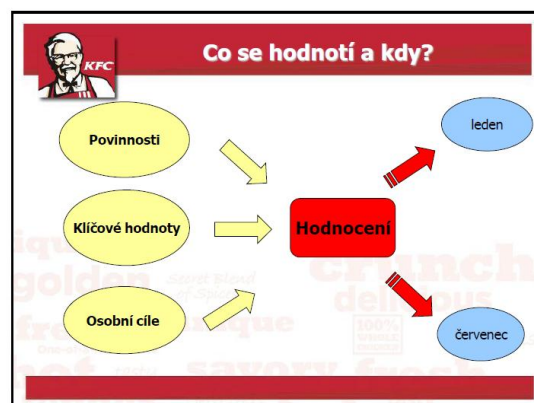
- Hodnocení – základní informace
- Formuláře hodnocení a sebehodnocení
- Plat a bonus
- Příprava na hodnocení
- Setkání JPA
- 20-70-10
- Návaznost



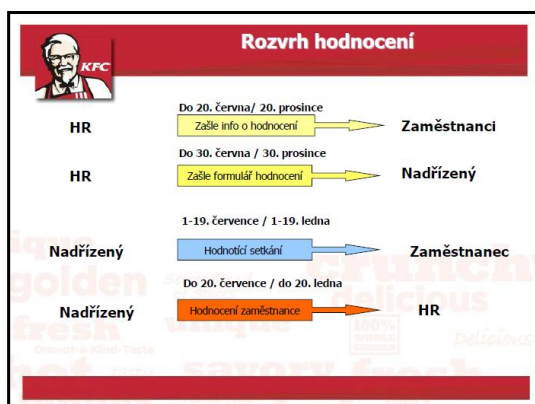
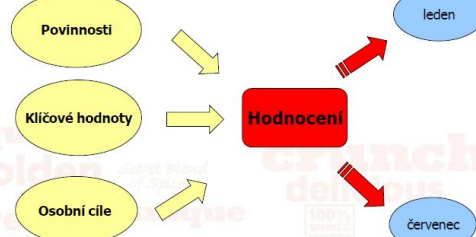
### Hodnocení – základní informace

#### • Jaké jsou cíle hodnocení ?

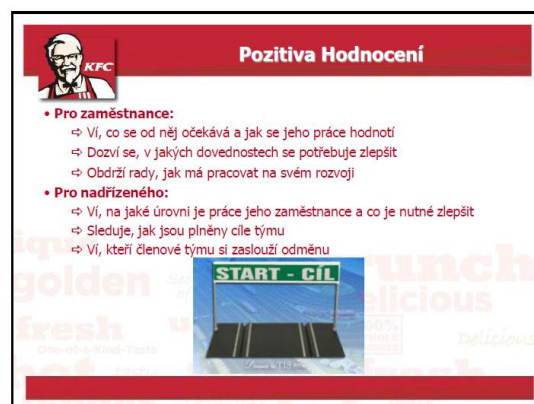
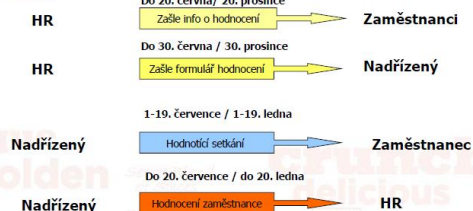
- ⇒ Sledovat pracovní výkony a metody dosahování výsledků
- ⇒ Analyzovat silné a slabé stránky
- ⇒ Vytýčit cíle do nadcházejícího období
- ⇒ Posílit komunikaci mezi nadřízeným a zaměstnancem



### Co se hodnotí a kdy?



### Rozvrh hodnocení



### Pozitiva Hodnocení

#### • Pro zaměstnance:

- ⇒ Ví, co se od něj očekává a jak se jeho práce hodnotí
- ⇒ Dozví se, v jakých dovednostech se potřebuje zlepšit
- ⇒ Obdrží rady, jak má pracovat na svém rozvoji

#### • Pro nadřízeného:

- ⇒ Ví, na jaké úrovni je práce jeho zaměstnance a co je nutné zlepšit
- ⇒ Sleduje, jak jsou plněny cíle týmu
- ⇒ Ví, kteří členové týmu si zaslouží odměnu






## Formulář hodnocení

**OBSAHUJE:**

- Celkové výsledky
- Souhrn
  - ⇒ Komentář
  - ⇒ Silné stránky
  - ⇒ Oblasti vyžadující si zlepšení
- Povinnosti
- Klíčové hodnoty
- Osobní cíle
- Plat a bonus



## Hodnotící měřítka


- Nesplňuje očekávání → *Není dobrý, potřebuje velkou dávku pomoci, nebo bude mít brzo problém.*
- Občas nesplňuje očekávání → *Potřebuje se v některých oblastech zlepšit.*
- Splňuje očekávání → *Dobrý pracovník!*
- Převyšuje očekávání → *Je velmi dobrý, dělá víc, než musí. Dosahuje lepších výsledků, než jaké se od něho čekaly.*
- Dokonalost → *Je velmi těžko si lze představit lepší výsledky. Opravdový talent, kterého si musíme vážít a odměňovat ho.*



## SMART cíle

• SMART je souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle stanoveny, aby bylo cíle dosaženo.





## SMART

- S – specifické
- M – měřitelné
- A – akční
- R – reálné
- T – časem ohraničené





## Stanovení cílů Pravidlo SMART

- **Specific**
  - ⇒ např. „posílit komunikaci mezi ...“
- **Measurable**
  - ⇒ např. „snížit COL o 5% oproti minulému roku“
- **Actionable**
  - ⇒ např. „...díky přípravě postupů a jejich implementaci“
- **Realistic**
  - ⇒ např. „v rámci rozpočtu“
- **Time – bound**
  - ⇒ např. „do 30. června, 2008“



## Stanovení cílů

• **BALANCE SCORECARD** – nejoblíbenější typ scorecard soustředící se na 4 hlediska:

- ⇒ **Finance** – Jaké klíčové věci mohu v práci udělat, abych ovlivnil finanční výsledky společnosti AmRest?
- ⇒ **Zákazník** – Jaké klíčové věci mohu udělat, abych uspokojil své zákazníky, a to jak externí, tak interní?
- ⇒ **Procesy** – Jaké věci bych měl začít dělat, abych zdokonalil a zefektivnil své postupy?
- ⇒ **Růst** – Jak mohu přispět k růstu společnosti AmRest?

## Stanovené individuální cíle

Popis	Podrobnosti	Typ	Termín	% Bonus
Právní perspektiva	Právní perspektiva na 100% v 10.10.2017 a 10.10.2018, pokud 100% hodnota bude dosažena, bude 100% bonus, pokud ne, bude 50% bonus.	100%	AC	25
Perspektiva zisková	100% zisková perspektiva na 100% v 10.10.2017 a 10.10.2018, pokud 100% hodnota bude dosažena, bude 100% bonus, pokud ne, bude 50% bonus.	100%	AC	25
Perspektiva procesů	100% procesů na 100% v 10.10.2017 a 10.10.2018, pokud 100% hodnota bude dosažena, bude 100% bonus, pokud ne, bude 50% bonus.	100%	AC	25
Perspektiva růstu	100% růstu na 100% v 10.10.2017 a 10.10.2018, pokud 100% hodnota bude dosažena, bude 100% bonus, pokud ne, bude 50% bonus.	100%	AC	25

## Plat a bonus Základ platu

- 5 příležitostí ke zvýšení platu
  - Navýšení minimálního platu
  - Ukončení zkušební doby
  - Povýšení na vyšší level (úspěšnost v RB)
  - Horizontální přesun – změna pozice, level zůstává stejný
  - Hodnocení
- Manager může zaměstnanci zvýšit plat maximálně 1 do roka (výjimkou je povýšení) např. hodnocení v lednu a povýšení v říjnu
- O zvýšení platu rozhodují přímý nadřízený zaměstnanec spolu s nadřízeným nadřízeného (např. AC s DC rozhodují, zda bude zvýšen plat GM)

## Plat a bonus General manager

**Půlroční částka 23 750 Kč**

Hodnocení 60%

Cíle 40%

Leden, Červenec 14 250 Kč

Leden, Červenec 9 500 Kč

## Příprava hodnocení Shrnutí kvality práce


- Poznámky týkající se pracovní činnosti za celé hodnocené období
- Podobné způsoby chování a jednání v hraničních případech (nejlepší a nejhorší pracovní výsledky)
- Cíle
- Předchozí výsledky hodnocení

## Příprava hodnocení Vyplnění formuláře hodnocení


- Povinnosti
- Osobní cíle
- Klíčové hodnoty
- Shrnutí:
  - Komentář
  - Silné stránky
  - Oblasti vyžadující zlepšení
- Plat a bonus

## Příprava JPA Příprava na setkání

- Kde?**
  - Příjemné místo
- Kdy?**
  - V datu, které bude v souladu s rozvrhem hodnotícího procesu: první polovina ledna / července
  - Požadovaný čas – alespoň 1 hodina
- Jak?**
  - Pečlivá příprava
  - Podrobná diskuse na téma hodnocení
  - Klidná atmosféra



### JPA – dvě základní pravidla

- 
 Jakmile je hodnocení hotovo, každá hodnotící osoba zašle hodnocení svému nadřízenému, aby bylo prohlédnuto a přijato (alespoň TOP 20 i BOTTOM 10)
- 
 Každý, kdo hodnotí, zašle své hodnocení také zaměstnanci. Díky tomu si ho bude moci podržet přičíst už před společným setkáním



### Chyby při hodnocení Čemu se vyhnout

- 
 Halo efekt
- 
 Diabolo efekt
- 
 Efekt čerstvosti
- 
 Chybná projekce
- 
 Chybná tendence ke střední cestě



### Co se děje po hodnoticím setkání :)



Copyright 2002 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com


GLASBERGEN

„Po hodnoticím setkání se svým šéfem mám hrůzu, trpím nespavostí a cestou do práce mi je blbě.“




### 20-70-10

- Rozdělení podle celkových výsledků JPA:
- Top 20**
  - 91 - 100% Dokonalost
  - 71 - 90% Převyšuje očekávání
- Mid 70**
  - 51 - 70% Splňuje očekávání
- Bottom 10**
  - 31 - 50% Občas nespĺňuje očekávání
  - 0 - 30% Nespĺňuje očekávání




### 20-70-10

- Zaměstnanec, který v hodnocení dosáhl celkový počet procent (nad 70%) řadí ho do skupiny „Převyšuje očekávání“, nemůže být přesto zařazen do skupiny Top 20, jestliže nesplní dva nebo více osobních cílů.
- Rozřazení do skupin 20-70-10 se zakládá na pracovní činnosti (nikoliv na potenciálu rozvoje) => zaměstnanec Top 20 je sice lepší, než se od něj čekalo, ale přesto to neznamená, že by byl automaticky horkým kandidátem na povýšení.



### 20-70-10



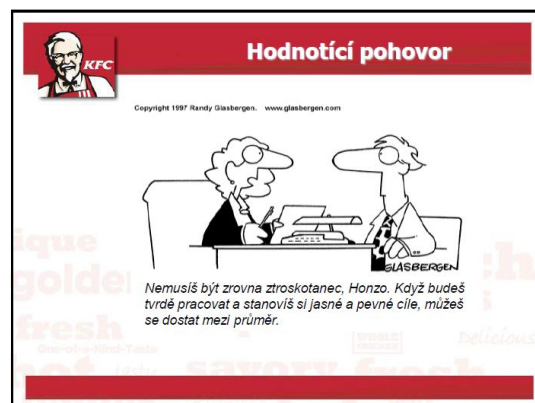
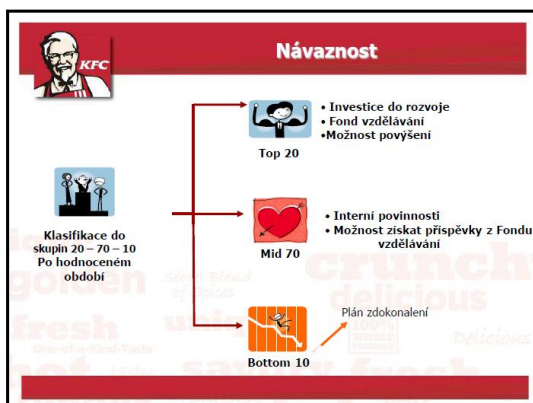
Hodnocení (leden, červenec)

Rozdělení 20-70-10

Vypracování činností pro skupiny Top20, Mid70, B10

„Vypracování činností“





### Hodnocení – praktické cvičení

- Cíl**
  - ⇒ Umění správně připravit a provést hodnotící setkání (doplnění formuláře JPA, setkání)
- Úkol**
  - ⇒ Doplnit správné formulář, připravit plán rozvoje a realizují setkání.
- Pravidla**
  - ⇒ Cvičení ve dvojicích.
  - ⇒ Jeden je zaměstnanec, druhý nadřízený.
  - ⇒ Nadřízený musí předat obecné hodnocení pracovních výsledků během 10-15 minutového setkání.
  - ⇒ Pracovník nemusí s hodnocením souhlasit.
- Příprava**
- Scénka před ostatními**

One-of-a-Kind-Taste

**Petr Dobrý**  
p.dobry@email.cz  
mobil: 739 660 655

golden, fresh, hot, savory, fresh, juicy, delicious, crunchy, unique, 100% HYGIENIC, One-of-a-Kind-Taste

*Príloha 2: Vyplněný formulář nového hodnocení*

HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ			
Zaměstnanec:	XXX	Hodnotil:	XYZ
Název pozice:	GENERAL MANAGER	Section / District:	KFC CZECH EAST
Oddělení / Značka:	KFC/KFC	Datum:	Červenec - prosinec 2009
PŘEHLED HODNOCENÍ			
Zodpovědnost	Klíčové hodnoty	Celkový výsledek	
Převyšuje očekávání	Splňuje očekávání	Převyšuje očekávání	
72%	70%	71%	
		Jste ve skupině 20/70/10:	20
SHRNUTÍ. HLAVNÍ KOMENTÁŘ			
<p>XXX, máš za sebou 4 měsíce na Staniferu, který už znáš velmi dobře. "pár směn" si tam odpracoval a to na všech pozicích. Restaurace je vlajkovou lodí v regionu a také nejvíce přispívá do CF regionu a společnosti, lidově řečeno je to zlatý důl.</p> <p>Restaurace dosahuje pod tvým vedením indexu 114,4% YTD a CF= 21,9% což je sice o -0,7% méně než LY, ale vzhledem k tomu, že nyní máš ideál str.mng. a crew a došlo k zvýšení vstupních cen v COS je výsledek velmi dobrý. Velmi oceňuji to, že se ti podařilo společně s Míšou nabrat a udržet 100% str.crew týmu, se kterou byli na Stanniferu vždy problémy. Z pohledu nákladů je restaurace vedena dobře, k ještě lepším výsledkům určitě dojde s přibývajícím zkušenostma mng. a také tvého efektivnějšího vedení a exekuce DOS+.</p> <p>Pokud zapracuješ na oblastech, na které jsi ode mne dostal zpětnou vazbu, věř mi, že se bude pracovat lépe nejen tobě, ale také tvému týmu, opět se posuneš o krok dále a na základě výsledků, které restaurace má a jak pevně věřím do konce roku ještě bude mít ( a lepší výsledky halvně v CMS), máš velkou příležitost získat cenu za pacesetter ve své kategorii, kde jsi dlouhodobě na 1.místě a celkově ze všech KFC v ČR dokonce na 4 místě, což je super výsledek.</p> <p>Pavle, oba víme, že restaurace má velký potenciál a to jak bude využít záleží především na tobě na tvém vedení. Věřím, že využiješ svou příležitost ze 100% a restaurace bude fungovat ještě lépe než dnes.</p> <p>Dnes můžu říct, že to bylo dobré rozhodnutí přesunout tě na Stannifer, jen nesmíš nyní polevit a usnout na vavřínech, protože práce, kterou děláš nikdy nekončí a v tom je to náročné, ale zároveň krásné.</p> <p>XXX, děkuji ti za tvůj přístup a energii, kterou věnuješ nejen restauraci, ale také oblastí lidí a přeji ti hodně úspěchů.</p> <p>XYZ</p>			
SILNÉ STRÁNKY			
<p>XXX, mezi tvé silné stránky patří provozní zkušenosti, patříš mezi velmi zkušené mng. Líbí se mi tvůj neformální a přátelský přístup k lidem, kdy se určitě cítí velmi dobře, v případě potřeby však musíš umět změnit tento styl, aby nebyl kontraproduktivní. Velmi příkladné je tvé zaměření na zákazníka, kdy jde svému týmu příkladem, určitě v tom pokračuj dále. Další tvou silnou stránkou je analytické myšlení i rychlé reakce např. tvůj návrh na úpravu zahrádky - doplnění stolů a židlí včetně stojanu pro cyklisty byl velmi dobrý nápad, který pomáhá zvyšovat tran. = net sales. V neposlední řadě zvládnáš velmi dobře i trénink mng., umíš předat mnoho informací, které si sám získal a to je velmi důležité nejen pro tebe, ale také pro restauraci.</p>			
OBLASTI PRO ROZVOJ			
<p>XXX, na základě mého pozorování vidím příležitosti pro rozvoj v exekuci DOS+ systémů a nástrojů, v tvém důrazu při plnění stanovených priorit a také v komunikaci, která může být více efektivní než v současné době je. Exekuce DOS+ probíhá pod tvým vedením a z mého pohledu tak zkušený GM na restauraci jako je Stannifer musí fungovat více efektivně, není možné, aby se v restauraci opakovaly věci viz.OFR a nedocházelo k zlepšení, protože jinak to má postupný negativní vliv jak na zákazníky tak na zaměstnance. Prostě to jak restaurace funguje záleží jen a jen na tobě! V komunikaci se zaměř na předávání zpětné vazby a také její přijímání. Když předáváš zpětnou vazbu, tak si musíš být jistý, že ti druhá strana rozumí. Pokud zpětnou vazbu dostáváš, tak nejde o to ji jen odkývat a potvrdit "jo jasně, já vím", ale taky ji využít pro zlepšení, protože jinak to nikam nevede a ty stojíš na místě. A pokud chceš ostatním GMům udávat směr, tak musí tvůj tým a restaurace fungovat nejlépe a to se di povede jeidně tak, že budeš na sobě pracovat.</p>			

ŠKÁLA HODNOCENÍ	
Nesplňuje očekávání	Zvolte tuto poznámku, jestliže se domníváte, že hodnocená osoba obecně nesplňuje očekávání týkající se svého chování a dosahování cílů (kvalita nebo způsob jejich dosahování) a toto konkrétní chování je pro ni klíčovou oblastí pro zlepšení. Toto zlepšení je nezbytné pro řádné plnění povinností v její pozici.
Občas nesplňuje očekávání	Zvolte tuto poznámku, jestliže se domníváte, že hodnocená osoba občas nesplňuje očekávání týkající se svého chování a dosahování cílů (kvalita nebo způsob jejich dosahování) a vyžaduje mírné zlepšení. Upozornění na toto konkrétní chování bude prospěšné, jelikož jeho mírné zlepšení zároveň zlepší plnění úkolů v její funkci.
Splňuje očekávání	Zvolte tuto poznámku, jestliže se domníváte, že hodnocená osoba obvykle splňuje očekávání týkající se svého chování a dosahování cílů (kvalita nebo způsob jejich dosahování) a tato konkrétní jednání je velmi efektivní a způsobuje, že tato osoba mezi ostatními zaměstnanci vyniká.
Převyšuje očekávání	Zvolte tuto poznámku, jestliže se domníváte, že hodnocená osoba často překonává očekávání týkající se svého chování a dosahování cílů (kvalita nebo způsob jejich dosahování) a tato konkrétní jednání je velmi silným kladem hodnocené osoby a mělo by zároveň být pro ostatní příkladem, který mohou následovat. Její chování v této oblasti je vynikající.
Dokonalost	
ZODPOVĚDNOST	
Stará se o 100% spokojenost zákazníků a snaží se jejich očekávání překonávat. Kdykoliv je to možné, buduje kulturu zaměřenou na zákazníka.	KPI: CMS - 75% *pro 2008;
KOMENTÁŘ: výsledky CHAMPS YTD 74bodů patří k těm lepším v regionu, škoda výsledků 58 a 68 bodů, které snížili průměr rest. a také regionu. Je potřeba být více důslednější při zavádění nových systémů, aby pak nedocházelo k výkyvům, jako v případě tvé rest.	ŠKÁLA Občas nesplňuje očekávání
Neustále zvyšuje počet transakcí i částky utracené zákazníky a optimalizuje provozní náklady, a takto se stará o výsledky v prodeji i o tok peněz.	KPI: Tržby vs. LY; Cash flow vs. LY;
KOMENTÁŘ: restaurace dosahuje velmi dobrých výsledků, index 114,4% YTD a CF 21,9%, které je nepatrně nižší než v 2007, na co má vliv struktura crew a mng. v restauraci. Co je určitě velmi dobré je CF v CZK, které je lepší o +522 538Kč vs. LY. Prostor je také v tréninku crew, především pokladních, kdy nedodrží standardy - doplňkový prodej a rest. tím přichází o nemalé peníze.	ŠKÁLA Převyšuje očekávání
Stará se o ideální management a bench v restauraci.: tady jsem nebyl spokojen s tvým přístupem k tréninku Petra Slováka, byli jsme domluveni na jasném postupu, který si však neprováděl! Pokud bys plnil svou roli odpovědně, mohl byš P. Slováka fungovat nebo by skončil prac.poměr dříve. takhle to stálo hromadu času, energie a výsledek žádný. Ty sám se vidíš v pozici AC, ale dopoštíš se chyb, které nemá dělat ani GM natož ty, který má takovou praxi.Tohle se prostě nesmí opakovat.	KPI: IS - 100%; Bench 100%;
KOMENTÁŘ	ŠKÁLA Splňuje očekávání
Ctí Klíčové hodnoty, a takto buduje špičkové crew.	KPI: OES Crew; OES Management;
KOMENTÁŘ: prostor u tebe vidím v provozní dokonalosti, kdy nevidíš některé věci, nechceš je vidět a když ti je ukážu já a to ne jedou, tak k zásadní změně nedojde.	ŠKÁLA Dokonalost
Celkové hodnocení zodpovědnosti: Převyšuje očekávání	
Celkový ukazatel (indikátor) zodpovědnosti: % ukazatel 72%	



KLÍČOVÉ HODNOTY		
<b>ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA</b>		
Zaměření na zákazníka: Nasloucháme a aktivně reagujeme na naše zákazníky. Naše rozhodnutí a jednání jsou zaměřena na zákazníky.		
Naslouchání zákazníkům	Vyhledává a využívá zpětnou vazbu od zákazníků	Převyšuje očekávání ▼
Plnění očekávání zákazníků	Provádí kroky, které zvyšují spokojenost zákazníků	Dokonalost ▼
Přístup k zákazníkům	Je příkladem, který mohou ostatní následovat, pokud jde o jejich přístup k zákazníkům, jakož i ve složitých situacích	Dokonalost ▼
Pohled na věci z hlediska zákazníků	Svá rozhodnutí a kroky hodnotí z hlediska přínosů pro zákazníky	Občas nesplňuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: z pohledu zákazníka jsou zde rezervy v obsluze a také čistotě restaurace a okolí. Bohužel jsou to věci, které jsou v rest. delší dobu, ale zatím se s nimi nic nedělá. Musíš být více aktivní, zpětnou vazbu dostáváš pravidelně, ale nevidím zásadní změnu. Důležité je dosahovat konsistentních výsledků v hodnocení CMS.		<div>Převyšuje očekávání</div> <div>% ukazatel 80%</div>
<b>PROVOZNÍ DOKONALOST</b>		
Provozní dokonalost: Máme vaše pro vynikající výsledky. Usilujeme o to, abychom byli nejlepší na světě. Máme energii a odvahu, abychom dokázali čelit dnešní realitě a dělat změny nezbytné pro to, abychom byli nejlepší.		
Usilování o vynikající výsledky	Vyhledává příležitost zlepšovat výsledky	Splňuje očekávání ▼
Poskytování řešení	Využívá osvědčené metody a navrhuje zlepšení	Splňuje očekávání ▼
Otevřenost vůči změnám	Navrhuje změny a aktivně se podílí na jejich realizaci	Splňuje očekávání ▼
Flexibilita	Mění priority a způsoby chování, kdykoli to situace vyžaduje	Občas nesplňuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: tady vidím prostor v kontrole systémů DOS+, které nefungují na 100%. Nedostatky jsou v oblasti produktu, kdy systémy nefungují na 100% a jsou zde výkyvy, oblast facility má z mého pohledu velké rezervy viz. výsledky OFR, kde se stále opakují stejné problémy a zpětnou vazbu, kterou si dostal si zatím nevyužil. Pokud k tomu nebudeš přistupovat odpovědně a budeš stále očekávat, že musí přijít kontrola a konstruktivní feedback od AC, tak bude Stannifer vypadat za chvíli jako Sputnik, kde se dalo mnoha věcem předejít, pokud by byla vůle z tvé strany. Jak si sám říkal, je to jen práce, já však od tebe očekávám, že ji budeš odvádět na 100%!!!		<div>Splňuje očekávání</div> <div>% ukazatel 55%</div>
<b>STANOVOVÁNÍ AMBICIÓZNÍCH CÍLŮ</b>		
Stanovovat ambiciózní cíle: Víme, že nic není nemožné ... stanovovat agresivní cíle ... rozpoznávat a odměňovat pokrok a zároveň chápat zodpovědnost a závazek.		
Stanovování cílů	Stanovuje si pro sebe ambiciózní cíle	Převyšuje očekávání ▼
Realizace	Stanovené cíle a určené úkoly plní systematicky a úplně	Občas nesplňuje očekávání ▼
Iniciativa	Vyhledává nové výzvy a využívá příležitosti, které se naskytou	Převyšuje očekávání ▼
Zaměření na dlouhodobé cíle	Činí konkrétní kroky, které přispívají k dosahování dlouhodobých cílů	Splňuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: svým efektivním přístupem a exekucí DOS+ systémů dosáhneš plnění priorit na 100% a to ti pomůže při stanovení ambiciózních cílů. Tvým úkolem je rozvíjet mng. i tím, že jim budeš delegovat úkoly a pak sledovat jejich plnění. Důležitá je rychlá reakce na případné změny, které se odehrají v průběhu týdne, měsíce, aby bylo dosaženo cíle a tohle sledování a coaching mng. je na tobě.		<div>Splňuje očekávání</div> <div>% ukazatel 65%</div>
<b>ZPĚTNÁ VAZBA</b>		
Zpětná vazba: Chceme a věříme v otevřenou a upřímnou zpětnou vazbu. Politika nemá v naší společnosti žádné místo.		
Otevřenost a upřímnost	Své názory vyjadřuje otevřeně a je schopen je odůvodnit	Převyšuje očekávání ▼
Poskytování zpětné vazby	Dává spolehlivou zpětnou vazbu podpořenou příklady	Splňuje očekávání ▼
Otevřenost vůči zpětné vazbě	Přijímá zpětnou vazbu, vyhledává ji a využívá ji ke zlepšování svých činností	Splňuje očekávání ▼
Komunikace	Zajišťuje efektivní tok informací v týmu	Splňuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: Pavle beru té takového jaký si. Pouvažuj na formou tvé komunikace s ostatními, pro které neumíš tvůj způsob vyjadřování právě ideálně srozumitelný. Někdy je to fajn, když mluvíš normálně= po svém, zvedne to náladu, někdy jsou situace, kdy to není ideální a nepůsobí to nejlépe. Jedna věc je zpětnou vazbu dostat a druhá je s tím něco udělat, tzn. že bys ji měl efektivně využívat a ne si ji jen vyslechnout.		<div>Splňuje očekávání</div> <div>% ukazatel 65%</div>

ZÁVAZEK K LIDEM		<i>Závazek k lidem: Věříme v dobré úmysly našich lidí a chceme, aby na sebe brali odpovědnost, rozvíjeli se a měli radost!</i>
Přesvědčení o pozitivních úmyslech	Prokazuje přesvědčení o pozitivních úmyslech spolupracovníků	Převyšuje očekávání ▼
Vytváření přátelského pracovního prostředí	Spoluvytváří přátelské pracovní prostředí prostřednictvím pozitivního přístupu, víry v lidi a objektivnosti	Splňuje očekávání ▼
Spolupráce a pomoc	Efektivně spolupracuje, pomáhá a podporuje ostatní při plnění úkolů	Převyšuje očekávání ▼
Rozvoj lidí	Činí kroky související s vlastním rozvojem a podporuje rozvoj spolupracovníků	Občas nespĺňuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: rozvoj lidí je pro náš velmi důležitý, myslím, že tvůj přístup v případě P.Slováka byl neodpovídající Gmovi v TOP 20%, velmi si podcenil svou roli, i přesto, že si dostával zpětnou vazbu i koučink, tak si reagoval po svém. Po změně v pozici GM na Sputniku nezbylo než se P.Slovákem rozloučit. Stejný problém se nesmí opakovat! Máme systémy a nástroje, které nám v tom mají pomoci, ale musíš s nimi efektivně pracovat.		<div>Splňuje očekávání</div> <div>% ukazatel 65%</div>
POZITIVNÍ ENERGIE		<i>Pozitivní energie: Pracujeme s nesmírnou pozitivní energií a máme schopnost povzbuzovat ostatní ..... nesnášíme byrokracii a všechny ty nesmysly, které jsou s ní spojené.</i>
Nadšení	Ke všem úkolům přistupuje nadšeně a projevuje víru v jejich úspěšné splnění	Splňuje očekávání ▼
Motivace	Svým pozitivním přístupem motivuje ostatní	Převyšuje očekávání ▼
Uznání a chvála	Své úspěchy sdílí s členy týmu a oslavuje je společně s nimi	Splňuje očekávání ▼
Řešení problémů	Vyhledává řešení pro složité situace se zaujetím a bez demoralizace	Převyšuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: vzhledem k tomu, že si přešel ze Sputniku na Stannifer, měla by být tvá pozitivní energie nahore, restaurace je to dobrá, máš dobrý mng.tým i zaměstnance. Na bonusech si měsíčně přijdeš na velmi pěkné peníze, o kterých se jiným může jen zdát. Ostatní je jen v tvé hlavě a tvé komunikaci. Jak si včera napsal do barometru, jaké si to uděláš, takové to máš:-)		<div>Splňuje očekávání</div> <div>% ukazatel 70%</div>
ZODPOVĚDNOST		<i>Zodpovědnost: Děláme to, co říkáme, jsme zodpovědní, chováme se jako vlastníci.</i>
Spolehlivost	Plní své povinnosti	Dokonalost ▼
Chová se jako majitel	Přebírá odpovědnost za své jednání a výsledky	Splňuje očekávání ▼
Plánování a organizace práce	Svoji práci plánuje a organizuje efektivně	Převyšuje očekávání ▼
Rozhodování	Dělá rozhodnutí související se svojí oblastí působnosti	Splňuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: jako majitel rest.bys měl být více odpovědný a důrazný právě v plnění úkolů a priorit, měl by být více důrazný v kontrole a coachingu provozních systémů. Restaurace má stále potenciál, je to zlatý důl a bude záležet mimo jiné i na tvém přístupu a chování, jak toho společně s týmem využiješ.		<div>Převyšuje očekávání</div> <div>% ukazatel 75%</div>
ZISKOVOST		<i>Ziskovost: Zisk, tak jako dýchání, je nezbytný. Zisk není naším jediným cílem, je prostředkem pro dosahování našich příležitostí.</i>
Plánování a kontrola	Při plnění svých úkolů bere v úvahu faktory ovlivňující zisk	Dokonalost ▼
Hledání efektivních řešení	Činí konkrétní kroky snižující neefektivitu	Převyšuje očekávání ▼
Jednání v souladu se strategií	Jedná v souladu se strategií společnosti, podílí se na budování povědomí o značce	Převyšuje očekávání ▼
Zaměření na výsledky	Činí kroky, které přinášejí měřitelné výsledky	Převyšuje očekávání ▼
KOMENTÁŘ: rest.má vynikající výsledky a pokud zapracuješ na výše popsaných věcech budou ještě lepší a to by pro tebe měla být motivace změnit svůj přístup a posunout se v rozvoji opět směrem dopředu.		<div>Převyšuje očekávání</div> <div>% ukazatel 85%</div>
Celkové hodnocení v oblasti Klíčových hodnot:		Splňuje očekávání
Celkový ukazatel v oblasti Klíčových hodnot:		% ukazatel 70%

REALIZACE INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ						
Perspektiva	Cíl	KPI	Kouč	% váha	Hodnocení	KOMENTÁŘ
Finanční perspektiva	Rozvoj lidí - AsM RB XXX - úspěšný RB do 31.9.2009	manpower - id.str. 100%	Jiří Cicák	40%	ANO	
Perspektiva zákazníků	Rozvoj lidí - SM RB XXX - úspěšný SM RB do 29.10.2009 a úspěšný AsM RB do 30.6.2008	manpower - id.str. 100%	Jiří Cicák	40%	NE	Z té strany měla probíhat lepší exekuce a zpětná vazba v rámci tréninku.
Perspektiva procesů	Crew tým - 100% ideální struktura crew týmu + ideální rozdělení hired 0%, crew 77%, instructor 15%, key person 8% - T/O max. 75%	DOS+	Jiří Cicák	20%	ANO	
Perspektiva růstu						

INDIVIDUÁLNÍ CÍLE				
Perspektiva	Cíl	KPI	Kouč	% váha
Finanční perspektiva	Dosažení indexu net sales min. 110% YTD a CF YTD = LY, pomoci 100% dosažení capexu zaváděných promo akcí a exekuce DOS+ systému v jednotlivých oblastech	DOS+	AC	20
Perspektiva zákazníků	CMS dosáhnout v období července - prosinec průměr hodnocení CHAMPS min. 75bodů	CMS min. 75b. DOS+	AC	20
Perspektiva procesů	DOS+ oblast PEOPLE - vedení projektu RR&D v rámci regionu s cílem dosáhnout 100% struktury crew včetně ideální struktury dle pozic hired 0%, crew 77%, instructor 15%, key person 8% - T/O max. 85%	DOS+, crew report	AC, HR spec. Nina Česneková	30
Perspektiva růstu	rozvoj mng. - identifikace TOP 20% s cílem dosažení 100% id.struktury mng. na úrovni 1-4, včetně tréninku 1 SM do rezervy pro nové značky	region manpower	AC, HR spec. Nina Česneková	30

## PLAT A BONUS

### Změna platu

Současný plat  CZK měsíčně Nový plat  CZK měsíčně

### JPA bonus

Maximální bonusová částka  CZK Ukazatel % JPA **71,00%**  
Přidělený JPA bonus  CZK Návrh pro přidělení bonusu 10 117,50 CZK = 71,00% ální bonusové č.

### Bonus za dosažené cíle

Individuální cíle	Dosažené	% váha
Cíl 1	ANO	40%
Cíl 2	NE	
Cíl 3	ANO	20%
Cíl 4		
SOUČET váhy v %		60%

Maximální bonusová částka  CZK  
Přidělený bonus  CZK

### Bonus k vyplacení

Celkový bonus	16200	CZK
---------------	-------	-----

## **Plán zdokonalení**

Plán zdokonalení je nástroj, díky němuž lze naplánovat, jaké činnosti musí plnit zaměstnanec zařazený do kategorie BOTTOM 10, aby se zdokonalil v práci.

Plán zdokonalení vás má motivovat k tomu, abyste se sami stali odpovědnými za zdokonalení v oblastech, ve kterých jste měli nejslabší výsledky.

Díky Plánu zdokonalení si také ověříte, nakolik jste porozuměli zpětné vazbě od svého nadřízeného.

**Za přípravu Plánu zdokonalení je odpovědný sám zaměstnanec.**

### **Jak připravit Plán zdokonalení – několik tipů pro zaměstnance**

- Máte za sebou setkání, kde se prověřovaly vaše výsledky. Nyní se znovu podrobněji podívejte na své hodnocení.
- Na kousek papíru si napište, v jakých oblastech byste dle svého nadřízeného měli zlepšit/zdokonalit.
- Napište si, co všechno byste mohli dělat a co by vám mohlo pomoci k tomu, abyste se zlepšili.



*Ke kreativnímu přístupu si najděte čas. Neočekávejte, že plán zdokonalení na další tři měsíce vytvoříte během hodiny.*

- Rozhodněte se pro ty činnosti, které v sobě mají ambice a jsou realistické. Připravte si takový Plán, který vám umožní, abyste na něm pracovali v rámci práce a vašich povinností.
- Jakmile se rozhodnete, sepište si své nápady ve formě „Plánu zdokonalení“.
- Ke každému úkolu si navrhnete trenéra, který by vás vedl, směřoval a dával vám užitečné rady. Vždy to musí být člověk, který je expertem v dané oblasti. Než si ale někoho navrhnete, zeptejte se dotyčné osoby, zda by na vás měla čas a zda by vám chtěli pomoci s jednou oblastí, ve které byste se chtěli zlepšit.
- Napište datum, dokdy byste úkol chtěli splnit.
- Dejte svůj Plán zdokonalení nadřízenému. Požádejte je, aby vám k plánu řekli své poznámky a svá doporučení.
- Spolu se svým nadřízeným si naplánujte, kdy se setkáte a své výsledky prověříte.
- Díky takovým setkáním máte možnost ukázat, jak daleko jste pokročili a čeho jste dosáhli. Během něho si vyžádejte zpětnou vazbu na to, „jak si vedete.“

A teď honem do toho, času není nazbyt – další hodnocení je už za půl roku ...



...a vy se musíte umístit alespoň ve skupině MID 70 group.

Tak vám držíme pěsti a hodně štěstí.